

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS SUR LES PRATIQUES MANAGÉRIALES
DE TRANSFERT INTERGENERATIONNEL DES CONNAISSANCES DANS
LES ENTREPRISES DE HAUTE-TECHNOLOGIE : UNE COMPARAISON
QUÉBEC-ALLEMAGNE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
KERSTIN KUYKEN

DÉCEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction de cette thèse est certes une œuvre personnelle et un projet de vie, mais elle n'aurait pas été possible sans la contribution de plusieurs personnes. Je suis chanceuse d'être entourée de personnes extraordinaires, tant dans le monde universitaire que sur le plan amical et familial.

Mes remerciements s'adressent d'abord à mes directeurs de thèse, Mme Anne-Laure Saives et M. Mehran Ebrahimi, pour leur soutien extraordinaire pendant tout mon parcours doctoral. J'ai eu la chance de pouvoir travailler avec des encadreurs très passionnés, inspirants, excellents pédagogues et soucieux de leurs étudiants. Merci pour tout votre accompagnement sur le plan intellectuel et humain, d'avoir cultivé mon goût pour la recherche et l'enseignement et de m'avoir permis de pousser plus loin mes limites intellectuelles.

Je tiens également à remercier Mme Amparo Jimenez et Mme Chantal Mailhot de m'avoir accompagné sur le comité de thèse pendant plusieurs années. Merci pour ces échanges fructueux, pour votre critique constructive et votre enthousiasme par rapport à cette recherche. Je remercie également M. Jean-François Chanlat d'avoir accepté d'être sur mon jury de thèse.

Plusieurs autres professeurs ont également contribué directement ou indirectement à ma thèse. Je tiens donc également à remercier M. Omar Aktouf, M. Alain Chanlat, M. Richard Déry, M. Jean-Pierre Dupuis, M. Élie Elia, M. Serghei Floricel, M. Olivier Germain, M. David Holford, Mme Nathalie Lafranchise, M. Wolfgang Meissner et Mme Vivianne Sergi de m'avoir guidé dans le monde de la recherche et de l'enseignement.

Merci aussi à mes collègues au doctorat Guillaume Blum, Nizar Chaari, Chiraz Guedda, Khadija Gaha, Philippe Marchildon et Wejdi Yahyaoui – merci pour ces nombreux moments d'échange, de partage d'expériences et d'idées.

En outre, je suis très reconnaissante d'avoir eu de l'aide afin d'accéder à un terrain de recherche très riche. Merci à Birgit Heese pour ton support extraordinaire quant à l'accès aux entreprises allemandes. Mes remerciements s'adressent également à plusieurs interlocuteurs dans les entreprises rencontrées qui m'ont encadrée sur les lieux et qui ont rendu possible une connaissance très fine des entreprises respectives (que je ne peux pas nommer ici pour des raisons de confidentialité).

Merci aussi à mes amis qui ont contribué à la rédaction de ce document en français. Merci à Émilie Deschênes d'être à mes côtés tout au long du processus. Merci pour tes nombreuses relectures, tes heures de réflexion sur les concepts, tes nombreuses leçons de français, les moments de détente et tes encouragements. Merci à Mathieu Le Blanc et à Perrine Poiron pour votre aide lors de la relecture et pour vos suggestions. Merci à mes amies allemandes Eva Bormann, Ines Lopatta, Catherina Mähren, Ines Neff et Dorothee Waldeck pour l'aide à la traduction du verbatim.

De plus, je remercie mes amis qui ont été à mes côtés, qui m'ont encouragé et qui m'ont offert des moments de détente. Merci à mes amis qui m'ont offert un environnement de confiance à l'UQAM. Réjean Langlois, Jerry Levi, Hélène Morin et Gilles St-Amand – merci d'avoir partager les hauts et les bas avec moi. Merci à Luc Dupont pour ces moments d'échange et d'inspiration et pour ta confiance en mes démarches. Merci à mes amis de Montréal Tiana Villamor, Nadine Baho, Kafui Dansou, Andréanne Girard, Fabrice Gigli, Audrey Gourden, Marketa Janickova et Marcia Moraes. Merci Julia Schweitzer pour ton amitié, peu importe l'endroit où je me trouve sur cette planète : *Danke für deine Freundschaft* ! Merci à la famille Fanton de me faire sentir en famille, pour votre support et votre belle énergie : *Muchísimas gracias por todo*.

De plus, je souhaite remercier mon conjoint, Fabrisio Fanton, qui m'a accompagnée tout au long de ce projet. Merci d'avoir partagé tous les hauts et les bas de cette aventure et de m'avoir tendu la main dans chacune des phases de cette épreuve. Merci pour ta patience, ton support extraordinaire dans les temps difficiles et merci pour tout ton temps consacré à la réflexion – merci d'être dans ma vie !

Finale­ment, je sou­haite re­mer­cier mes pa­rents, Bärbel et Dieter Kuyken. Mer­ci d’a­voir tou­jours cru en moi et d’être à mes cô­tés : *Danke, dass ihr immer an mich glaubt und für mich da seid!*

DÉDICACE

*À mes parents,
à Fabrisio.*

AVANT-PROPOS

Avant d'introduire cette recherche, il importe de dire quelques mots sur mon intérêt à effectuer une étude comparative en gestion. C'est grâce à mon parcours personnel que j'ai progressivement développé un intérêt pour la comparaison des entreprises situées dans différentes sociétés. Originaire d'Allemagne, j'ai vécu dans plusieurs pays, tels que l'Indonésie, la France ou le Canada, dans lesquels j'ai progressivement découvert des particularités locales qui distinguent les sociétés. En 2006, je me suis établie au Québec, qui est devenu ma terre d'adoption et ma société de choix. Au niveau du doctorat, j'ai donc voulu m'outiller d'un cadre d'analyse afin de développer une compréhension plus fondée des caractéristiques de mon pays natal et de ma société d'accueil. Au-delà d'être un projet académique d'envergure, cette thèse m'a donc apporté une compréhension des phénomènes qui est devenue également très satisfaisante sur le plan personnel. Germanophone à la base, et souvent entourée d'un environnement anglophone et hispanophone, j'ai opté pour une écriture de cette thèse en français. Le langage étant toujours empreint d'aspects culturels, j'ai tenté le mieux possible de traduire ma pensée dans la langue française.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| LISTE DES FIGURES | xiv |
| LISTE DES TABLEAUX | xvii |
| RÉSUMÉ | xx |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I | |
| PROPOSITION D'UNE APPROCHE MACRO-INSTITUTIONNELLE | 6 |
| 1.1 Les systèmes managériaux : L'apport de l'anthropologie économique | 8 |
| 1.1.1 Les différentes approches de l'anthropologie économique | 8 |
| 1.1.2 La notion du système économique chez Godelier | 10 |
| 1.2 La littérature comparée de systèmes capitalistes | 11 |
| 1.2.1 Différentes façons d'aborder la divergence des systèmes capitalistes | 13 |
| 1.2.2 Synthèse de l'anthropologie économique et des approches comparatives du capitalisme | 29 |
| 1.3 Différentes perspectives sur les institutions : vers une proposition de perspective de comparaison | 32 |
| 1.4 Le lien micro-macro : discussion des perspectives centrées sur la firme | 34 |
| 1.5 Choix institutionnels pour bâtir un cadre d'analyse comparée | 40 |
| 1.6 Synthèse | 52 |
| CHAPITRE II | |
| LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS LE CONTEXTE PARTICULIER DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION | 55 |
| 2.1 Les fondements des capacités dynamiques | 56 |
| 2.2 Les capacités dynamiques et la gestion des connaissances : deux champs de recherche se chevauchant | 59 |
| 2.3 La connaissance organisationnelle | 62 |
| 2.3.1 L'opposition de deux conceptions de la connaissance organisationnelle | 63 |
| 2.3.2 Une perspective intégrée | 65 |

| | |
|--|-----|
| 2.3.3 Vers un positionnement par rapport au débat sur la connaissance organisationnelle..... | 66 |
| 2.4 La gestion des connaissances | 67 |
| 2.5 Pénurie de main-d'œuvre et gestion des connaissances | 71 |
| 2.6 Pérennité des entreprises et stratégie générale de la gestion des connaissances | 73 |
| 2.6.1 La continuité du savoir | 73 |
| 2.6.2 Stratégie générale de la connaissance..... | 75 |
| CHAPITRE III | |
| LES GÉNÉRATIONS EN ENTREPRISE | 80 |
| 3.1 Introduction du concept de génération | 80 |
| 3.2 Portrait de la typologie dominante des générations sur le marché du travail | 81 |
| 3.2.1 Babyboomers, Génération X et Génération Y | 81 |
| 3.2.2 Les limites de cette typologie des générations | 88 |
| 3.2.3 Répercussions sur le travail en entreprise..... | 91 |
| 3.3 Vers une définition des générations en contexte de la gestion des connaissances | 92 |
| 3.3.1 Les termes employés | 92 |
| 3.3.2 Quelques mots sur le couple expert-novice..... | 94 |
| 3.4 Les facteurs de comparaison | 95 |
| 3.5 Synthèse de la vision des générations en entreprise..... | 107 |
| CHAPITRE IV | |
| LES PRATIQUES DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES ENTRE GÉNÉRATIONS | 111 |
| 4.1 Introduction | 111 |
| 4.2 Les pratiques de transfert des connaissances entre générations | 112 |
| 4.2.1 Les pratiques de gestion de trajectoire individuelle | 114 |
| 4.2.2 Les pratiques de gestion des échanges interindividuels | 118 |
| 4.3 Synthèse..... | 126 |
| CHAPITRE V | |
| CADRE CONCEPTUEL | |
| 5.1 Concepts clés et éléments théoriques | 129 |

| | |
|---|-----|
| 5.1.1 Le cadre macro-institutionnel..... | 129 |
| 5.1.2 Le niveau des entreprises : un regard à travers les générations..... | 132 |
| 5.1.3 Le niveau micro : accent sur les pratiques..... | 134 |
| 5.2 Une schématisation du cadre conceptuel..... | 137 |
| CHAPITRE VI | |
| MÉTHODOLOGIE | 139 |
| 6.1 Positionnement adopté..... | 140 |
| 6.2 La dimension comparée : Connecter les niveaux macro et micro..... | 141 |
| 6.3 La dimension de la gestion des connaissances | 145 |
| 6.4 Stratégie de recherche et unités d'analyse..... | 147 |
| 6.5 Échantillonnage | 149 |
| 6.5.1 Choix et caractéristiques des secteurs pour cette recherche | 150 |
| 6.5.2 Le choix des entreprises dans les secteurs aéronautique et pharmaceutique..... | 154 |
| 6.5.3 Les personnes sollicitées | 156 |
| 6.6 Collecte de données | 158 |
| 6.6.1 Données primaires | 158 |
| 6.6.2 Données secondaires..... | 160 |
| 6.7 Analyse des données..... | 162 |
| 6.7.1 Logiciels employés | 162 |
| 6.7.2 Traitement des données | 163 |
| 6.8 Critères de qualité et limites de la méthode choisie | 165 |
| 6.9 Considérations éthiques..... | 167 |
| CHAPITRE VII | |
| RÉSULTATS | 169 |
| PARTIE A | |
| LES INSTITUTIONS..... | 169 |
| 7.1 L'architecture institutionnelle du Québec | 170 |
| 7.1.1 Le système d'éducation | 170 |
| 7.1.2 Le rapport salarial | 184 |
| 7.1.3 La protection sociale..... | 201 |

| | | |
|---|--|-----|
| 7.1.4 | Le système financier..... | 208 |
| 7.1.5 | Le portrait institutionnel du Québec..... | 215 |
| 7.2 | L'architecture institutionnelle allemande..... | 220 |
| 7.2.1 | Le système d'éducation | 220 |
| 7.2.2 | Le rapport salarial..... | 238 |
| 7.2.3 | La protection sociale..... | 254 |
| 7.2.4 | Le système financier..... | 262 |
| 7.2.5 | Le portrait institutionnel allemand | 270 |
| 7.3 | Portrait institutionnel comparatif Québec- Allemagne..... | 274 |
| PARTIE B | | |
| LES GÉNÉRATIONS DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES ET | | |
| ALLEMANDES | | |
| 7.4 | Un portrait des jeunes professionnels dans les entreprises québécoises | 275 |
| 7.4.1 | Les connaissances des jeunes québécois | 275 |
| 7.4.2 | Le rôle et les aspirations professionnelles des jeunes professionnels québécois | 279 |
| 7.4.3 | La conception du travail des jeunes professionnels québécois..... | 283 |
| 7.4.4 | Synthèse du portrait des jeunes professionnels québécois | 285 |
| 7.5 | Un portrait des jeunes professionnels dans les entreprises allemandes..... | 285 |
| 7.5.1 | Les connaissances des jeunes professionnels allemands..... | 285 |
| 7.5.2 | Les rôles et les aspirations professionnels des jeunes professionnels allemands | 287 |
| 7.5.3 | La conception du travail des jeunes professionnels allemands | 290 |
| 7.5.4 | Synthèse du portrait des jeunes professionnels allemands | 294 |
| 7.6 | Un portrait des professionnels seniors dans les entreprises québécoises | 294 |
| 7.6.1 | Les connaissances des seniors professionnels québécois..... | 294 |
| 7.6.2 | Rôle et aspirations professionnelles | 295 |
| 7.6.3 | Conception du travail des seniors professionnels québécois..... | 299 |
| 7.6.4 | Synthèse du portrait des professionnels seniors québécois | 300 |
| 7.7 | Un portrait des seniors dans les entreprises allemandes..... | 301 |
| 7.7.1 | Les connaissances des seniors professionnels allemands..... | 301 |

| | |
|--|-----|
| 7.7.2 Rôle et aspirations professionnelles des professionnels seniors allemands..... | 302 |
| 7.7.3 La conception du travail des professionnels seniors allemands | 306 |
| 7.7.4 Synthèse du portrait des professionnels seniors allemands | 307 |
| 7.8 Comparaison des générations dans les entreprises québécoises et allemandes | 308 |
| PARTIE C | |
| LES PRATIQUES DE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DES CONNAISSANCES | 311 |
| 7.9 Le travail en équipe | 311 |
| 7.9.1 Le travail en équipe dans les entreprises québécoises | 311 |
| 7.9.2 Le travail en équipe dans les entreprises allemandes | 314 |
| 7.10 Les réseaux | 316 |
| 7.10.1 Les réseaux dans les entreprises québécoises | 316 |
| 7.10.2 Les réseaux dans les entreprises allemandes..... | 318 |
| 7.11 Les conversations informelles | 320 |
| 7.11.1 Les conversations informelles dans les entreprises québécoises | 320 |
| 7.11.2 Les conversations informelles dans les entreprises allemandes..... | 323 |
| 7.12 Les réunions..... | 326 |
| 7.12.1 Les réunions dans les entreprises québécoises..... | 326 |
| 7.12.2 Les réunions dans les entreprises allemandes | 329 |
| 7.13 Différentes formes de jumelage..... | 330 |
| 7.13.1 Le jumelage dans les entreprises québécoises | 330 |
| 7.13.2 Le jumelage dans les entreprises allemandes..... | 335 |
| 7.14 Le cadrage des connaissances par les jeunes..... | 343 |
| 7.15 Le principe des quatre yeux (<i>Vieraugenprinzip</i>) | 345 |
| 7.16 Rotation dans l'entreprise..... | 346 |
| 7.16.1 La rotation dans les entreprises québécoises..... | 346 |
| 7.16.2 La rotation dans les entreprises allemandes..... | 349 |
| 7.17 L'échange indirect via des documents | 350 |
| 7.17.1 Les documents dans les entreprises québécoises | 350 |
| 7.17.2 Les documents dans les entreprises allemandes | 352 |

| | | |
|-------------------------|--|-----|
| 7.18 | La formation donnée par les seniors..... | 354 |
| 7.18.1 | La formation des seniors dans les entreprises québécoises..... | 354 |
| 7.18.2 | La formation des seniors dans les entreprises allemandes..... | 355 |
| 7.19 | L'intégration..... | 357 |
| 7.19.1 | L'intégration au sein des entreprises québécoises | 357 |
| 7.19.2 | L'intégration au sein des entreprises allemandes..... | 360 |
| 7.20 | Les pratiques d'encadrement de l'actualisation de soi | 363 |
| 7.20.1 | L'encadrement de l'actualisation de soi dans les entreprises québécoises | 363 |
| 7.20.2 | L'encadrement de l'actualisation de soi dans les entreprises allemandes..... | 365 |
| 7.21 | Comparaison des pratiques de transfert des connaissances entre générations au Québec et en Allemagne | 369 |
| CHAPITRE VIII | | |
| ANALYSE/DISCUSSION..... | | 373 |
| 8.1 | Déterminer les variables de comparaison des contextes institutionnels allemand et québécois quant au transfert intergénérationnel des connaissances..... | 373 |
| 8.1.1 | L'axe temporel : La longueur des cycles temporels dans les entreprises..... | 374 |
| 8.1.2 | L'axe collectivité/individualisme : La nature de la prise en charge des employés..... | 378 |
| 8.1.3 | L'axe cognitif : Les modes dominants de production des connaissances..... | 382 |
| 8.1.4 | Récapitulatif des facteurs institutionnels..... | 386 |
| 8.2 | Les liens entre les attributs générationnels et des facteurs institutionnels | 388 |
| 8.2.1 | Les rapports générationnels rencontrés dans les entreprises québécoises et allemandes | 388 |
| 8.2.2 | Synthèse des rapports intergénérationnels : questionner la conception dichotomique des générations | 406 |
| 8.3 | Les pratiques de transfert des connaissances entre générations sous l'influence des facteurs institutionnels et des rapports intergénérationnels..... | 407 |
| 8.3.1 | Deux paradigmes dominants du transfert des connaissances entre générations..... | 408 |

| | |
|---|-----|
| 8.3.2 Vers une typologie des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances..... | 418 |
| 8.4 Résumé de l'analyse/discussion | 443 |
| CONCLUSION | 447 |
| APPENDICE A | |
| ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES | 461 |
| APPENDICE B | |
| LISTE DES CITATIONS..... | 511 |
| BIBLIOGRAPHIE | 546 |

LISTE DES FIGURES

| Figure | Page |
|---|------|
| 1.1 La destabilisation par le capitalisme financier | 27 |
| 2.1 Parallèles et différences des capacités dynamiques et de la gestion des connaissances | 61 |
| 2.2 La spirale de création de connaissances organisationnelles | 69 |
| 2.3 Le vieillissement de la population dans les pays de l'OCDE | 72 |
| 3.1 Développement des capacités cognitives d'une personne..... | 99 |
| 6.1 Catégories de management comparé..... | 143 |
| 7.1 Aperçu des thématiques institutionnelles | 170 |
| 8.1 Variables de comparaison à partir de l'architecture institutionnelle du Québec et de l'Allemagne | 387 |
| 8.2 Éléments institutionnels et rapports générationnels | 389 |
| 8.3 Typologie des connaissances | 420 |
| 8.4 Typologie des pratiques de transfert intergénérationnelles des connaissances (catégories de pratiques)..... | 421 |
| 8.5 Typologie des pratiques de transfert intergénérationnelles des connaissances (aperçu complet des pratiques) | 422 |
| A.1 Dendrogramme : Système d'éducation | 470 |
| A.2 Carte 2D : Système d'éducation..... | 471 |
| A.3 Dendrogramme : Rapport salarial Québec | 472 |
| A.4 Carte conceptuelle 2D: Rapport salarial Québec | 473 |
| A.5 Dendrogramme : Protection sociale | 474 |
| A.6 2D Protection sociale | 475 |

| | | |
|------|--|-----|
| A.7 | Dendrogramme : Système financier..... | 476 |
| A.8 | 2D Système financier | 477 |
| A.9 | Dendrogramme : Générations | 478 |
| A.10 | 2D Générations..... | 479 |
| A.11 | Analyse selon les catégories d'interlocuteurs : générations..... | 480 |
| A.12 | Dendrogramme : Pratiques..... | 481 |
| A.13 | 2D Pratiques | 482 |
| A.14 | Dendrogramme : Système d'éducation | 483 |
| A.15 | 2D Système d'éducation..... | 484 |
| A.16 | Dendrogramme : Rapport salarial | 485 |
| A.17 | 2D Rapport salarial..... | 486 |
| A.18 | Dendrogramme : Protection sociale | 487 |
| A.19 | 2D Protection sociale | 488 |
| A.20 | Dendrogramme : Système financier | 489 |
| A.21 | 2D Système financier | 490 |
| A.22 | Dendrogramme : Générations | 491 |
| A.23 | 2D Générations..... | 492 |
| A.24 | Analyse selon les catégories d'interlocuteurs : générations..... | 493 |
| A.25 | Dendrogramme : Pratiques | 494 |
| A.26 | 2D Pratiques | 495 |
| A.27 | Dendrogramme : système d'éducation..... | 496 |
| A.28 | 2D : Système d'éducation | 497 |
| A.29 | Dendrogramme : rapport salarial..... | 498 |
| A.30 | 2D rapport salarial..... | 499 |
| A.32 | 2D Protection sociale | 501 |
| A.33 | Dendrogramme : Système financier | 502 |

| | | |
|------|--|-----|
| A.34 | 2D Système financier | 503 |
| A.35 | Analyse inter-catégories générations | 504 |
| A.36 | Dendrogramme : générations | 505 |
| A.37 | 2D générations..... | 506 |
| A.38 | Dendrogramme : pratiques..... | 507 |
| A.39 | 2D pratiques | 508 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableau | Page |
|---|------|
| 1.1 Synthèse des approches comparatives de systèmes capitalistes..... | 31 |
| 1.2 Trois institutionnalismes | 32 |
| 1.3 Connections entre particularités institutionnelles, le partage de l'autorité et les carrières organisationnelles..... | 39 |
| 1.4 Tableau de synthèse – institutions et éléments..... | 54 |
| 2.1 Différentes conceptions des capacités dynamiques - marchés traditionnels versus marchés à haute vitesse | 58 |
| 2.2 Formes contrastées de la connaissance organisationnelle..... | 64 |
| 2.3 Conditions du partage des connaissances..... | 71 |
| 3.1 Perspectives sur les générations au travail dans le contexte de gestion des connaissances | 110 |
| 4.1 Synthèse des pratiques de transfert des connaissances entre générations.... | 128 |
| 6.1 Présentation des différents niveaux d'analyse et les phénomènes/enjeux traités | 149 |
| 6.2 Caractéristiques des industries aéronautique et pharmaceutique du Québec 152 | |
| 6.3 Caractéristiques des industries aéronautique et pharmaceutique en Allemagne | 154 |
| 6.4 Présentation des entreprises faisant partie de cette étude..... | 156 |
| 6.5 Présentation des types d'employés interrogés (% de l'échantillon)..... | 157 |
| 6.6 Synthèse des critères de qualité pour cette recherche | 167 |
| 7.1 Caractéristiques et facteurs de tension du système d'éducation québécois . | 184 |

| | | |
|------|---|-----|
| 7.2 | Caractéristiques et facteurs de tension du rapport salarial québécois | 201 |
| 7.3 | Caractéristiques et facteurs de tensions de la protection sociale au Québec | 208 |
| 7.4 | Caractéristiques et facteurs de tension du système financier québécois.... | 215 |
| 7.5 | Principales caractéristiques et facteurs de tension/transformation des institutions québécoises..... | 216 |
| 7.6 | Caractéristiques et facteurs de tension du système d'éducation allemand... | 237 |
| 7.7 | Caractéristiques et facteurs de tension du rapport salarial allemand | 254 |
| 7.8 | Caractéristiques et facteurs de tension du système de protection sociale en Allemagne | 261 |
| 7.9 | Caractéristiques et facteurs de tension du système financier allemand.... | 270 |
| 7.10 | Principales caractéristiques des institutions allemandes | 271 |
| 7.11 | Aperçu comparatif des portraits institutionnels québécois et allemand.... | 274 |
| 7.12 | Comparatif des générations au Québec et en Allemagne..... | 310 |
| 7.13 | Répertoire des pratiques de transmission des connaissances entre générations dans les entreprises québécoises et allemandes | 369 |
| 7.14 | Aperçu comparatif des pratiques de transfert des connaissances entre générations dans les entreprises québécoises et allemandes | 372 |
| 8.1 | Rapport continu et circonstantiel..... | 394 |
| 8.2 | Rapport de responsabilité individuelle versus rapport de responsabilité organisationnelle | 398 |
| 8.3 | Rapport de spécialité et de séniorité | 402 |
| 8.4 | Comparaison des paradigmes distincts du transfert des connaissances entre générations | 417 |
| 8.5 | Caractéristiques et limites de pratiques du type « consulter/bricoler »..... | 425 |
| 8.6 | Caractéristiques et limites de pratiques du type « calculer » | 428 |
| 8.7 | Caractéristiques et limites de pratiques du type « repérer »..... | 430 |
| 8.8 | Caractéristiques et limites de pratiques du type « explorer »..... | 432 |
| 8.9 | Caractéristiques et limites de pratiques du type « solutionner »..... | 434 |

| | | |
|------|---|-----|
| 8.10 | Caractéristiques et limites de pratiques du type « laisser une trace »..... | 437 |
| 8.11 | Caractéristiques et limites de pratiques du type « épauler/orienter »..... | 439 |
| 8.12 | Caractéristiques et limites de pratiques du type « intégrer/se compléter » .. | 442 |

RÉSUMÉ

Dans un monde de plus en plus interconnecté internationalement et marqué par des crises et des insécurités, la gestion des entreprises devient de plus en plus complexe. Actuellement, une des préoccupations principales des entreprises est d'assurer leur pérennité, ce qui passe entre autres par le transfert des connaissances entre générations : un enjeu traité dans le cadre de cette thèse. En effet, les changements démographiques importants des dernières années dans plusieurs pays occidentaux et asiatiques font en sorte qu'un nombre significatif de travailleurs seniors partent à la retraite. De plus, en raison d'un taux de naissance très faible, les jeunes travailleurs qualifiés sont beaucoup moins nombreux, ce qui génère une pénurie de main d'œuvre pour les organisations.

S'ajoute aux tendances susmentionnées que le savoir des employés est devenu crucial pour les entreprises. Plusieurs pays peuvent être caractérisés comme des sociétés du savoir, car la valeur économique repose plutôt sur le savoir des employés que sur le travail manuel. Une forme d'expression du passage à l'ère de l'économie du savoir est l'apparition progressive d'entreprises de haute-technologie durant les dernières décennies. Ces entreprises regroupent des personnes hautement spécialisées qui disposent des connaissances déterminantes pour les entreprises. En raison de la valeur du savoir des employés pour ces entreprises, il est d'autant plus primordial de pouvoir y assurer un transfert des connaissances entre les générations.

Cette thèse s'intéresse donc à la question préoccupante d'assurer le transfert des connaissances entre générations dans les entreprises de haute-technologie. Pour examiner une telle problématique, une perspective comparée est proposée. Compte tenu des connexions mondiales et des complexités émergentes en gestion, la comparaison de deux contextes est particulièrement pertinente. En effet, elle permet de fournir des inspirations provenant d'autres pays par rapport aux pratiques managériales. Dans le cadre de cette recherche, la comparaison est fondée sur une perspective macro-institutionnelle qui tient compte des grandes institutions dans une société et de leur influence sur les entreprises (ici : le système d'éducation, le rapport salarial, la protection sociale et le système financier). Dans la perspective de la théorie de la régulation qui est adoptée dans cette thèse, ces institutions sont considérées comme complémentaires et elles forment une architecture. Par le biais d'une comparaison des firmes québécoises et allemandes, cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Comment l'architecture institutionnelle façonne-

t-elle les pratiques de transfert des connaissances entre générations (dans les entreprises de haute-technologie au Québec et en Allemagne)?

La comparaison des deux contextes est basée sur des études de cas de huit entreprises allemandes et québécoises (quatre entreprises québécoises et quatre entreprises allemandes, dont quatre grandes entreprises et quatre PME). L'étude des cas implique la collecte des données qualitatives (entrevues semi-dirigées, entrevues en tandem, *focus groupes*, observation participante, documents). Cette approche méthodologique permet d'apporter une attention particulière aux facteurs contextuels qui déterminent les spécificités des pratiques managériales dans les firmes québécoises et allemandes. Cette recherche implique 83 entrevues semi-dirigées, deux entrevues en tandem et deux *focus groups*. Dans l'ensemble, 90 interlocuteurs ont été rencontrés. De plus, la recherche implique de l'observation participante dans l'ensemble des entreprises (en moyenne une semaine dans les grandes entreprises et trois jours dans les PME).

Les résultats de cette étude sont présentés sur trois volets : 1) le cadre institutionnel, 2) les générations en entreprise et 3) les pratiques de transfert des connaissances entre générations.

Volet 1 - L'analyse à partir du cadre institutionnel basée sur le système d'éducation, le rapport salarial, la protection sociale et le système financier fait émerger trois variables de comparaison. Les entreprises québécoises et allemandes peuvent ainsi être contrastées par : la longueur des cycles temporels dans les entreprises, la nature de la prise en charge de la trajectoire professionnelle et la représentation des employés et le mode de développement des connaissances qui est dominant dans la société.

Volet 2 - En faisant le lien entre les institutions et les générations, il appert que les variables institutionnelles sont déterminantes pour les rapports entre générations qui existent au sein des entreprises. Pour ce qui est des entreprises faisant partie de cette étude, six rapports entre générations peuvent être identifiés : un rapport circonstanciel, un rapport continu, un rapport de responsabilité organisationnelle, un rapport de responsabilité individuelle, un rapport basé sur la séniorité et un rapport basé sur la spécialité. Il existe donc une multitude de rapports intergénérationnels qui façonnent les pratiques de transfert des connaissances entre générations.

Volet 3 - À partir des variables institutionnelles et des liens générationnels, deux paradigmes différents de transfert des connaissances entre générations peuvent être désignés. À partir du contexte québécois émerge le paradigme de « la professionnalité flexi-sécurisante » (*je-connectant*). Ce paradigme décrit un transfert des connaissances entre générations qui est orienté vers un horizon temporel immédiat, vers une émancipation de l'individu et vers l'employabilité des salariés (impliquant l'acquisition d'une multitude des connaissances). À partir du contexte allemand émerge le paradigme de la « professionnalité communautaire-sécurisante » (*nous-*

individualisant). Ce paradigme décrit un transfert intergénérationnel des connaissances qui tient compte du passé et vise de perdurer dans l'avenir. De plus, la transmission des connaissances vise surtout l'enrichissement de la collectivité dans l'organisation (l'acquisition des connaissances est souvent orientée vers une spécialité au sein de l'entreprise). Ces paradigmes servent de base pour présenter un portrait nuancé des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises et allemandes. En effet, en croisant les variables institutionnelles (volet 1) et les rapports intergénérationnels (volet 2), l'analyse débouche sur une typologie des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances. Cette typologie contient huit types de pratiques, chacune impliquant des possibilités et des limites différentes par rapport au transfert des connaissances entre générations.

Mots-clés : management comparé, institutions, sociétés du savoir, changements démographiques, générations, transfert des connaissances, haute-technologie

INTRODUCTION

Depuis la crise financière de 2007 d'une envergure planétaire, de plus en plus de pays occidentaux remettent en question le fonctionnement de leur système économique, ainsi que les pratiques managériales qui y sont encastées (Sue, 2011). Dans certaines sociétés, comme la Norvège, on observe même un fort recentrement sur les enjeux nationaux afin de retrouver la stabilité (Financial Times, 2011). Les travaux en économie et en gestion reconsidèrent donc souvent le niveau national, et cela, malgré – ou même à cause de - la mondialisation, phénomène de l'économie contemporaine (Lipovetsky et Juvin, 2011). Cette tendance de recentralisation nationale en période de post-crise est loin d'être nouvelle, car, avec la crise de 1929, nous avons aussi pu observer ce type de réaction des nations (Garside, 1993). Malgré plusieurs crises qui ont bouleversé l'économie mondiale, les chefs d'État et d'entreprises n'ont toujours pas trouvé de recette idéale quant au fonctionnement du système économique (éventuellement capitaliste aujourd'hui). Donc, de nouveau, les dirigeants de pays et d'entreprises cherchent une meilleure façon de faire et cherchent l'inspiration dans d'autres pays, dans l'objectif de tirer des leçons et d'être plus conscients des alternatives économiques qui existent autour du monde.

Cependant, la crise économique n'est pas le seul enjeu qu'affrontent les pays occidentaux et les entreprises qui s'y trouvent. S'ajoute à cette situation un phénomène démographique qui met en péril la survie des entreprises et, par cela, la situation économique des pays : le vieillissement de la population. Ce phénomène se compose de plusieurs facteurs explicatifs. Premièrement, les humains d'aujourd'hui vivent plus longtemps, ce qui s'explique par les possibilités médicales existantes (Leibold et Voelpel, 2007) et par le passage d'une économie industrielle à une économie de services (Gadrey, 2003). Ce passage fait en sorte que le travail manuel est remplacé par un travail intellectuel (Bouchez, 2006), ce qui permet aux humains de vivre plus longtemps. Deuxièmement, la génération née après la deuxième guerre mondiale est beaucoup plus nombreuse que celle des jeunes aujourd'hui. En effet, on réfère à

la période de post-guerre en tant que « baby-boom », puisque le nombre d'enfants était nettement supérieur à la moyenne de l'époque (DeLong, 2004; Liebowitz, 2005; Seidman et McCauley, 2005). Par ailleurs, le taux de fertilité en occident est d'une moyenne de 1,69, ce qui est nettement inférieur au niveau nécessaire au renouvellement de la population (2,1) (OCDE, 2011a, p. 172); il existe donc un écart majeur en matière de nombre entre les enfants de post-guerre et les générations qui suivent. Cela explique pourquoi, à l'ère actuelle, les entreprises vivent ou envisagent une pénurie de la main d'œuvre, ce qui les force à repenser leurs façons de faire (Dalkir, 2010; DeLong, 2004; Leibold et Voelpel, 2007).

Au centre des efforts qui permettent aux entreprises de repenser leur gestion se trouvent les enjeux de la gestion des connaissances. Cette préoccupation s'explique par le fait que nous nous trouvons aujourd'hui dans une économie fondée sur la connaissance (Foray, 2009) qui fait en sorte que la création de valeur économique est basée sur le savoir humain (Ballay, 2002; Bouchez, 2006). Compte tenu de cette réalité, les entreprises cherchent donc à gérer les connaissances de leurs employés et, face aux enjeux démographiques, de gérer le transfert des connaissances entre générations dans le but d'assurer leur pérennité (DeLong, 2004).

Ce transfert implique plusieurs difficultés. D'ailleurs, plusieurs cas d'entreprises montrent que l'importance des connaissances pour assurer la pérennité de l'entreprise se perçoit souvent seulement à long terme et qu'aucune trace pour les retrouver n'était accessible. Le cas de la NASA est un des plus connus. L'organisation n'a gardé aucune trace des connaissances associées aux premiers alunissages qui aurait servi pour d'autres expéditions et c'est seulement 40 ans après la première expédition sur la lune que l'on s'est rendu compte de cette perte importante (Dalkir, 2010; DeLong, 2004). Par ailleurs, le défi existe surtout pour les entreprises de haute-technologie, car, plus que d'autres entreprises, elles doivent lutter pour leur existence par le biais d'une activité innovatrice constante. De plus, le savoir détenu par les employés devient rapidement obsolète (Moriarty et Kosnik, 1989).

Cette problématique de transfert des connaissances entre les générations se trouve au cœur de l'intérêt de cette thèse. Nous regardons particulièrement les entreprises de haute-technologie et puisque nous nous intéressons à différents systèmes économiques desquels découlent

différentes façons de gérer, nous proposons une analyse comparée des pratiques managériales de transfert des connaissances de deux nations : le Québec et l'Allemagne.

En effet, le Québec fait partie des pays fortement touchés par le vieillissement démographique. En 2011, le taux de fertilité était seulement de 1,69 % (Statistiques Canada, 2012) et en 2010, le pourcentage des employés entre 45-64 ans a atteint 45 % (EMPLOI QUÉBEC, 2012). Les entreprises se retrouvent donc dans la nécessité de trouver des solutions face à cette dynamique. L'Allemagne vit aussi cette problématique et même de manière plus intense. En effet, pour ce pays, qui prend un rôle actif dans la dynamique européenne, le fait de retenir les seniors en entreprise et de dynamiser la fin de carrière va rassurer la situation économique d'ici 2025 (Börsch-Supan *et al.*, 2009; Kruse, 2009).

Il est à mentionner que durant les dernières décennies, et ce, jusqu'à aujourd'hui, le modèle de gestion allemand est souvent cité comme un bon exemple qui peut inspirer d'autres sociétés (Aktouf *et al.*, 2006; Albert, 1991; Barmeyer, 2006; Lawrence, 1980). Dans les années 1970 notamment, les entreprises allemandes en ont inspirées d'autres par leur modèle de cogestion (Albert, 1991) et même aujourd'hui, en période de crise de l'Europe, plusieurs pays cherchent encore de l'inspiration dans son modèle économique. En effet, comme exprimé dans un article d'Alternatives économiques, « [a]vec la crise de la zone euro, les appels à s'aligner sur le "modèle allemand" se multiplient, notamment en France » (Lechevalier, 2011). Par ailleurs, le Québec intéresse aussi nombre de pays ou de gestionnaires par rapport à son style unique de management qui consiste en un mélange entre des valeurs latines, anglo-saxonnes et nordiques (Dupuis, 2008). Compte tenu de ces influences, il est donc pertinent pour les praticiens au Québec de faire une réflexion sur leurs propres façons de faire. De plus, pour des parties externes, le Québec étant que petite économie et terrain d'accueil pour plusieurs cultures et entreprises peut servir d'inspiration. La comparaison Québec-Allemagne proposée au niveau de cette thèse est donc intéressante afin de tirer des leçons des deux terrains et de multiplier les solutions dans le but de confronter les enjeux démographiques dans les entreprises.

Comme base de comparaison, nous proposons un cadre d'analyse macro-institutionnelle qui tient compte des institutions qui influencent le transfert des connaissances entre les

générations (le système d'éducation, le rapport salarial, la protection sociale et le système financier). Ce cadre est inspiré des travaux de la théorie de la régulation (Amable, 2005) qui proposent un regard macro-institutionnel composé par des institutions complémentaires qui forment une architecture (Boyer, 2002). Selon ces travaux, il n'existe pas d'architecture institutionnelle idéale et uniforme, mais plusieurs cadres institutionnels qui sont à la fois des reflets et des construits des acteurs possédant une culture particulière (Amable, 2005).

Nous regardons donc les architectures institutionnelles québécoise et allemande de près et, par le biais des générations en entreprise, nous concevons un lien avec les pratiques managériales de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises de haute-technologie. Cette combinaison des niveaux macro et micro fait en sorte que notre analyse s'inscrit dans les travaux de management comparé (Livian, 2004). Le but du management comparé est d'identifier les aspects managériaux similaires et différents d'un pays à l'autre et d'en tirer des leçons (Adler, 1983). Dans ce cadre, l'explication des similitudes et des différences peut être d'ordre culturel ou institutionnel, mais une combinaison de ces facteurs peut apporter une richesse en termes d'explication des phénomènes managériaux observés (Livian, 2011; Livian, 2004).

La problématique du transfert des connaissances entre générations est regardée d'un angle qualitatif, puisque la méthodologie qualitative permet de décrire ou de traduire les phénomènes sociaux et de porter une attention particulière à la signification des phénomènes plutôt qu'à leur fréquence (Anadón et Guillemette, 2007). Puisque nous proposons une nouvelle combinaison de construits théoriques, notre démarche peut également être qualifiée de constructiviste, puisque ce paradigme implique une volonté de transformation des modes de réponse traditionnels (Thiétart *et al.*, 2003).

Notre question de recherche se formule ainsi : *Comment l'architecture institutionnelle façonne-t-elle les pratiques de transfert des connaissances entre générations (dans les entreprises de haute-technologie au Québec et en Allemagne)?*

La question de recherche peut être subdivisée en trois sous-questions (SQ). Ces dernières traitent de niveaux et d'enjeux différents qui sont considérés au sein de cette thèse : le cadre

institutionnel (SQ1), les générations (SQ2) et les pratiques de transfert des connaissances entre générations (SQ3). Les sous-questions peuvent être formulées comme suit :

SQ1 : Quels sont les facteurs institutionnels qui découlent du système d'éducation, du rapport salarial, du système de protection sociale et du système financier et qui ont un impact sur le transfert des connaissances ?

SQ2 : Compte tenu des facteurs institutionnels en Allemagne et au Québec, comment se caractérisent les générations dans les organisations allemandes et québécoises ?

SQ3 : Compte tenu de l'architecture institutionnelle et des caractéristiques des générations qui en découlent, comment se présentent les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises et allemandes ?

Pour répondre à ces interrogations, la thèse est organisée en deux parties. La première partie comprend les chapitres 1 à 6 et présente les enjeux et choix conceptuels ainsi que les choix méthodologiques. Le chapitre 1 présente une revue de littérature des approches institutionnelles. Le chapitre 2 regroupe des approches de gestion des connaissances. Le chapitre 3 traite des générations en entreprise, suivi du chapitre 4 qui aborde les enjeux relatifs aux pratiques de transfert des connaissances entre générations. Le chapitre 5 présente les choix conceptuels effectués au sein de cette thèse, suivi d'une présentation des choix méthodologiques au chapitre 6. La partie deux est destinée aux résultats, à la discussion et à la conclusion. Le chapitre 7 présente les résultats sur les trois volets mentionnés précédemment : les institutions (partie A), les générations (partie B) et les pratiques de transfert des connaissances (partie C). Ce chapitre est suivi de la discussion qui est structurée selon les trois sous-questions susmentionnées. Le chapitre 9 présente une conclusion et précise également des limites de la recherche.

CHAPITRE I

PROPOSITION D'UNE APPROCHE MACRO-INSTITUTIONNELLE

La mondialisation qui détermine l'économie et le management invite à adopter une perspective comparée quant au management. En effet, avec une interconnexion plus importante des pays et dans ce temps qui suit la crise économique des *sub-primes*, des questions de comparaison qui servent à mieux comprendre les systèmes managériaux des pays ou de tirer des leçons d'autres approches deviennent encore plus intéressantes, voire cruciales.

D'ailleurs, certaines conceptions contemporaines du management répliquent que le management ne peut pas exister hors d'un contexte spatio-temporel. Il s'agit en effet d'une « pratique réflexive contextualisée » qui présente des « solutions réflexives conçues pour relever les défis pratiques posés par les différents contextes socio-économiques contemporains » (Déry, 2010, p. 15). Cependant, constatons tout de suite qu'une définition précise du concept de système managérial manque à la littérature contemporaine. Ce fait peut s'expliquer par les mutations importantes des sociétés qui font en sorte que toute action humaine doit être repensée, qu'il s'agisse de la dimension économique, politique ou technologique, ce qui mène à l'obligation d'apposer un nouveau cadre au management (Arendt *et al.*, 1983). Comme le précise un ouvrage récent sur le management, « les théoriciens du management doivent maintenant loger la société toute entière au centre de leurs réflexions. C'est là le seul moyen pour concevoir des solutions légitimes aux nouveaux problèmes de société » (Déry, 2010, p. 39).

C'est ainsi que nous basons notre cadre théorique sur les systèmes managériaux sur deux volets : 1) l'idée de l'encastrement du management dans un système économique,

emprunté à la perspective de l'anthropologie économique et 2) l'apport de plusieurs approches ayant comme but commun la comparaison des systèmes capitalistes qui englobent les pratiques managériales.

L'anthropologie économique nous permet de prendre en compte la société dans son ensemble, cette perspective ayant « pour objet l'analyse théorique comparée des différents systèmes économiques réels et possibles » (Godelier, 1971a, p. 131). De plus, la perspective anthropologique interdit de laisser de côté d'autres éléments du système social quant à la description de l'économie (Dalton, 1961). De plus, la littérature récente propose plusieurs perspectives de comparaison qui tiennent compte des dynamiques économiques actuelles telles que la mondialisation, l'entrée dans l'ère d'un capitalisme financier et le rôle important que joue le savoir humain pour l'économie et pour le management, ce qui se résume en parlant d'une économie fondée sur la connaissance (Foray, 2009).

Auparavant, des comparaisons des nations étaient souvent effectuées sur la base de facteurs tangibles, (cf. « La richesse des nations » par Smith (1776)), mais aujourd'hui nous nous trouvons à l'ère des sociétés du savoir (Unesco, 2005), ce qui nous force à mettre l'accent sur les facteurs intangibles comme la recherche et le développement (R&D), l'éducation ou la sécurité. Selon une étude réalisée par Corrado *et al.* (2009), ces facteurs constituent entre 7 et 20% du PIB des nations. Il faudrait donc que notre réflexion sur la comparaison des pratiques de transfert des connaissances repose sur les aspects qui correspondent à une société du savoir :

« L'importance de la connaissance, de l'apprentissage et de nouvelles formes sociales et économiques qui ont émergé en tandem et comme résultat de ces nouveaux aspects sur l'industrialisation amènent des nouvelles opportunités et posent des nouveaux défis »¹ (Chataway et Wield, 2000, p. 804)

En effet, depuis ces transformations de l'économie, il existe une plus grande diversité en matière de développement industriel des pays (Chataway et Wield, 2000, p.808). Ces mutations importantes de l'économie expliquent pourquoi la littérature contemporaine de

¹Traduction de l'auteur: « The importance of knowledge and learning and the new social and economic forms of organization which have emerged in tandem and as a result of these new aspects to industrialization do provide new opportunities and also pose new challenges. » (p. 808)

comparaison des systèmes capitalistes s'avère particulièrement intéressante. De plus, nous espérons y discerner des éléments pertinents afin de recentrer notre réflexion sur les entreprises. Par conséquent, nous présentons les différentes approches et perspectives, discutons de leur valeur dans le contexte actuel d'une économie fondée sur la connaissance et prenons ensuite position par rapport à la littérature existante.

Ainsi, la structure de ce chapitre se présente comme suit : Après avoir retracé des idées clés provenant de l'anthropologie économique et de la littérature sur les systèmes capitalistes comparés, nous introduisons la perspective macro-institutionnelle et différentes approches sous-jacentes. Dans ce cadre, nous présentons notre approche analytique qui s'inscrit dans l'analyse macro-institutionnelle. De plus, en nous inspirant des travaux récents sur le lien macro-micro, nous concevons un lien entre les institutions et les organisations. Ce chapitre propose donc un premier cadre d'analyse des pratiques managériales qui se base sur différentes institutions.

1.1 Les systèmes managériaux : L'apport de l'anthropologie économique

1.1.1 Les différentes approches de l'anthropologie économique

L'anthropologie économique s'intéresse au lien existant entre l'économie et la société. La spécificité de cette perspective consiste en un regard sur la relation entre les structures sociétales, économiques, politiques et sociales. Nous nous intéressons particulièrement à la théorie de l'encastrement (*embeddedness*) qui stipule que le système économique dépend de conditions culturelles (Godelier, 1975). Pour déterminer l'apport de cette théorie à notre question de recherche, nous présentons d'abord un bref aperçu des différentes écoles d'anthropologie économique.

Dans l'ensemble, il existe trois écoles d'anthropologie économique dont deux peuvent être caractérisées comme étant d'anciennes écoles et une, en tant que nouvelle. En effet, les anciennes écoles se démarquent par un débat entre deux approches : le formalisme et le substantivisme.

Le *formalisme*, entre-autres avancé par Burling, Leclair et Salinsbury, se rapproche de l'école néoclassique. Les auteurs s'en servent d'ailleurs pour expliquer des logiques économiques; pour les formalistes de toute société, il existe des formes de rareté et de compétition. Selon cette conception de l'anthropologie économique, il n'existe qu'une forme d'économie (Dupuy, 2008), ce courant reposant sur une conception de l'être humain en tant que *Homo Oeconomicus*.

Les substantivistes comme Polanyi et Sahlins, par contre, « soulignent la diversité des systèmes économiques et prétendent qu'il est impossible d'utiliser universellement les catégories de l'économie politique parce qu'elles ont été élaborées pour analyser des économies organisées pour la production et l'échange des marchandises, dominées par le marché. » (Godelier, 1973, p. XIII). Selon ce fil argumentaire, il se peut que l'économie politique se présente différemment dans des sociétés distinctes. L'économie ne serait donc pas réglée par le jeu d'un marché, mais elle serait encadrée dans le fonctionnement d'« institutions générales » qui selon Evans-Pritchard sont des institutions plurifonctionnelles comme la religion ou les rapports politiques (Godelier, 1975). Ces institutions pourraient donc figurer comme les premiers organisateurs des processus économiques (Polanyi, 1944). L'apport de cette école se caractérise donc par une mise en question de la rationalité, ce qui est argumenté par l'existence des sociétés non-capitalistes dans lesquelles les individus se basent plutôt sur des valeurs et des normes culturelles² que sur une rationalité économique (Polanyi). Par contre, la rationalité économique vue selon cette perspective pourrait impliquer une vision de l'économie désencadrée, comme le fait entendre Polanyi. Pour lui, le rôle de l'anthropologie économique est d'étudier « la place changeante de l'économie dans la société (...) en divers temps et lieux », ce qui implique une vision de l'économie comme étant un élément indépendant dans la société (Godelier, 1975, p. 15). Selon Godelier, il s'agit là d'une confusion entre la rationalité économique et l'activité économique.

² Une extension de cette perspective représente la perspective du culturalisme telle que développée par Gudeman (Godelier, 1975)

La troisième perspective de l'anthropologie économique est l'école *marxiste* qui répond au débat entre le fonctionnalisme et le structuralisme concernant l'universalité de l'économie politique. Les travaux des auteurs comme Friedmann, Godelier et Terray qui s'inscrivent dans cette perspective définissent l'économie par des concepts avancés par Marx, tels que le mode de production et la formation économique et sociale. De plus, ils ajoutent une perspective historique, statuant que la logique profonde des sociétés et leur histoire dépend des transformations de l'infrastructure (Godelier, 1957). Les anthropologues marxistes veulent donc plutôt saisir l'impact des rapports et des effets économiques sur le fonctionnement et l'évolution des sociétés.

La différence entre les substantivistes et les marxistes se fait donc à partir de cette vision de l'histoire : pour les marxistes, il n'existe pas « une histoire qui explique, mais une histoire qu'on explique » (Godelier, 1957, p. 309). Par conséquent, les contraintes internes de la production déterminent la structure générale de la société en tant que telle (*idem*). Aussi, on peut expliquer la forme et le contenu par les contraintes. Il s'agit donc de nier « la vision unilatérale et apologétique de la société bourgeoise et la thèse de la rationalité de l'économie capitaliste. » (Godelier, 1957, p. IX). De plus, l'école marxiste rejette le constat fondamental de la théorie néoclassique selon laquelle il existe une seule rationalité économique qui forme la base de tous les principes de l'économie politique tels que développé par Jevans, Menger, Pareto, Walras et autres.

Après avoir résumé les trois écoles en anthropologie économique, l'idée de l'encastrement économique paraît particulièrement intéressante. Cette vision correspond à la perspective marxiste de l'anthropologie économique et se distancie de la perception d'une rationalité économique telle que conceptualisée par les substantivistes (Polanyi). Afin de clarifier l'encastrement économique, nous nous inspirons de Godelier.

1.1.2 La notion du système économique chez Godelier

Afin de saisir l'idée de l'encastrement, il est nécessaire de comprendre la conception du système économique avec tous ses éléments cruciaux. Godelier définit un système comme un ensemble de « structures » liées entre elles par certaines règles (lois) » (Godelier, 1971b, p. 141). Dans le même ordre d'idées, la structure dans ce contexte peut être perçue

comme « un ensemble d'objets » liés entre eux selon certaines règles (lois) (1971b, p.141), ces règles étant des « principes explicites, voulus, d'organisation de la société » (p. 143). Est considérée comme objet « n'importe quelle réalité possible : individu, concept, institution, chose » (p.141).

Dans l'ensemble, la structure est conçue comme une réalité mixte et contradictoire qui entre en relation avec d'autres structures. Le système économique fait donc partie de cette structure complexe, la sphère économique entrant en relation avec d'autres sphères de la société. « Un système économique est donc un élément du système social ou (...) un sous-système « du système social » (p. 142).

La définition de ces notions chez Godelier introduit l'idée de l'encastrement des systèmes. L'anthropologue français invite à prendre en considération les systèmes sur plusieurs niveaux, car la structure les interrelie. Il ajoute que « si la vie sociale est soumise à certaines lois, celles-ci doivent se manifester dans la pratique » (p. 144).³ L'idée de l'encastrement exprimée ici nous paraît importante, car elle clarifie une autre vision des sociétés selon laquelle l'économie n'apparaît pas comme un élément dominant, mais comme un sous-système faisant partie d'un ensemble de systèmes différents qui s'influencent mutuellement. De plus, la notion de pratique qui apparaît dans le discours de Godelier indique une base d'observation des différences entre les sociétés. Cependant, nous devons rapprocher notre réflexion des entreprises, car elles forment l'objet de l'analyse que nous proposons dans le cadre de cette thèse. Nous nous tournons donc vers des courants théoriques contemporains, afin de faire avancer notre réflexion sur les différences des systèmes capitalistes qui sont observables au niveau des organisations.

1.2 La littérature comparée de systèmes capitalistes

En effet, il est reconnu qu'il n'existe pas une, mais plusieurs formes de systèmes capitalistes, chacune disposant de caractéristiques et de dynamiques différentes (Albert, 1991; Chang, 2003; Hall et Soskice, 2001). Surtout avec la mondialisation, la question de la comparaison des pays attire de plus en plus l'attention, soit pour tirer des leçons de

³ Soulignage par l'auteur

différents pays dans le but de renforcer son avantage compétitif national (Pudelko, 2006), soit pour illustrer des alternatives au système capitaliste anglo-saxon qui est omniprésent (Aktouf *et al.*, 2006; Albert, 1991; Bouée, 2010). La recherche des modèles capitalistes alternatifs cherche à répondre aux défis amenés par une situation de dominance du modèle économique néolibéral qui semble imposer aux entreprises un caractère uniforme (Boyer, 2002; Lipovetsky et Juvin, 2011) et qui semble couper le souffle aux entreprises qui cherchent des solutions par rapport à leur compétence locale.

Cette vision du monde peut être nommée « la divergence des systèmes capitalistes » qui forme l'opposée de la perspective de la « convergence » des formes de capitalisme. En effet, surtout dans les derniers travaux sur les différents systèmes capitalistes, le lecteur observe un débat qui divise les auteurs en deux camps : ceux qui s'expriment pour une convergence des systèmes capitalistes, un changement provoqué par la mondialisation, et ceux qui défendent l'idée que malgré l'interconnexion, ou même à cause de cette dernière, les systèmes capitalistes demeurent différents. L'argument principal de convergence est que par la pression de la compétition mondiale, les systèmes nationaux disparaîtront pour converger vers le modèle qui s'avère le plus garant de succès (Eisenstadt, 1973; Levitt, 1983; Prentice, 1990). Contredisant cette version, les auteurs qui adhèrent à la perspective de la divergence soulignent l'idée que malgré la mondialisation, la variété des systèmes capitalistes persiste (Hirst et Thompson, 1996; Whitley, 2007). Les travaux qui s'inscrivent dans cette perspective peuvent aussi être regroupés sous le terme de *varieties of capitalism* (Boyer, 2002), vision qui comporte plusieurs bases de justification. Par exemple, certains auteurs rappellent l'histoire des nations qui fait en sorte que les formes capitalistes évoluent de façon particulière (Boyer, 1991; Chang, 2003). Une autre base pour concevoir des différences peut être l'ensemble des institutions qui diffèrent d'un pays à l'autre (Boyer, 2002; Cepremap-Cordes, 1977). Étant donné ces façons variées de concevoir les différentes formes du capitalisme, nous constatons que plusieurs approches théoriques peuvent être identifiées à l'intérieur de la perspective de divergence.

1.2.1 Différentes façons d'aborder la divergence des systèmes capitalistes

Compte tenu de ce qui précède, nous constatons que les auteurs qui prônent l'idée d'une divergence des systèmes capitalistes argumentent que les systèmes nationaux demeureront distincts dans le futur (Dore, 2000; Garten, 1993; Hickson et Pugh, 2001; Laurent, 1983; Perrons, 2004; Thurow, 1993; Whitley, 1999). Selon cette perspective, les pratiques managériales sont fortement influencées par le contexte national-économique (Pudelko, 2006). Pour saisir cette influence, un courant de littérature qui met l'accent sur les institutions nationales est né:

« La littérature de capitalisme comparé a établi que les ensembles d'institutions nationales forment les industries, les structures des compagnies et les capacités de la main-d'œuvre d'une manière distincte, même au niveau des firmes qui transcendent des frontières nationales »⁴ (Lane et Probert, 2009, p. 1 qui citent: Hall et Soskice, 2001; Whitley, 1999, 2007).

Avec la mondialisation dans les années 1990, le terme *varieties of capitalism* (VOC) avait obtenu une place importante dans la littérature (voir : Boyer, 2002 ; Hall et Soskice, 2001). L'approche liée à ce terme exprimait à la fois une opposition à l'organisation scientifique du travail, qui prône l'existence d'un *one best way*, ainsi qu'une rupture avec les approches néoclassiques, qui avancent l'idée d'une coordination économique exclusivement par le marché (Boyer, 2002). Aujourd'hui, en 2015, après une multiplication des travaux sur ce sujet dans les deux dernières décennies, une distinction plus raffinée peut être faite. En effet, une distinction globale et récente de ces dernières se présente ainsi (typologie adaptée de Whitley, 2007) :

- l'économie politique (Crouch et Streeck, 1997)
- les systèmes nationaux d'innovation (Braczyk *et al.*, 1999; Edquist, 1997; Edquist, 2006; Lundvall, 1992; Nelson, 1993)
- les systèmes sociaux d'innovation et de production (Boyer et Hollingsworth, 1997; Hollingsworth, 2000)
- *varieties of capitalism* (VOC) (Hall et Soskice, 2001; Orru *et al.*, 1996)

⁴Traduit de l'anglais: «The comparative capitalism literature has established that national institutional setups shape industries, company structures, and workforce capabilities in a distinctive manner, even in firms which transcend national borders.»

- l'école française de régulation/les systèmes d'innovation et de production postfordistes (Amable, 2005; Boyer, 2004)

Ces approches comparatives peuvent être regroupées sous le terme « analyse macro-institutionnelle » (Whitley, 2007). Ainsi, l'analyse macro-institutionnelle s'intéresse aux institutions qui représentent un cadre d'action, ce dernier influençant les acteurs dans une société, et ainsi, les entreprises (Biggart, 1991). Cette perspective peut aussi être appelée approche « socio-institutionnelle » pour distinguer l'épistémologie sous-jacente à celle des institutionnalistes et néo-institutionnalistes (Livian, 2004). Elle permet d'effectuer une analyse multi-nivale qui comprend à la fois les institutions et les actions des individus (Biggart, 1991). L'analyse macro-institutionnelle se veut donc intégratrice des différents apports (culturels, sociologique, économique...), cela en permettant par exemple un glissement d'éléments culturels dans l'économie, mais sans une domination de la sphère économique sur le social (*idem*), comme c'est le cas pour la théorie institutionnaliste à la North. Cette perspective pluridimensionnelle reflète aussi l'absence d'une « logique simple », d'ordre géographique ou purement culturelle, pour caractériser différents systèmes capitalistes (Amable, 2005).

Une forte importance est notamment mise sur le social, ce qui s'exprime par l'accent mis sur la création d'idées qui naissent à partir d'une idéologie et qui mènent à différents ensembles institutionnels :

« Les idées, ou les idéologies si l'on se réfère à un corps organisé d'idées, fournissent le cadre dans lequel les intérêts des agents peuvent être collectivement exprimés sous la forme de demande politique. (...) En partant d'une grande diversité d'intérêts individuels exprimés dans un espace multidimensionnel, les idéologies agissent comme des dispositifs concentrant, rétrécissant la définition des identités sociales des agents... » (Amable, 2005, p. 70)

Selon les macro-institutionnalistes, il n'existe pas d'idées uniformes dans le monde, ce qui cède une place importante aux idéologies, qui représentent différentes visions du monde et qui expriment une structure socio-économique différenciée (Amable et Palombarini, 2009). Les institutions selon ce point de vue forment donc l'incorporation des compromis sociaux, intégrant les vues hétérogènes des différents acteurs.

Par ailleurs, les approches macro-institutionnelles sont souvent marquées par une perspective portant sur les interactions entre les institutions et les acteurs. Selon cette perspective, les institutions et les acteurs s'influencent mutuellement. D'une part, les institutions influencent les identités et intérêts des acteurs, et d'autre part, les acteurs avec leurs identités et intérêts particuliers produisent et reproduisent les institutions dans la société (Jackson, 2010, p. 65).⁵ Dans cette perspective, les acteurs sont « socialement construits » par des ensembles institutionnels (*idem*), ce qui correspond également à la théorie sociologique telle que la théorie de la structuration (Giddens, 1984) ou bien la théorie des réseaux sociaux (White, 1992).

Nous retraçons maintenant chacune des approches macro-institutionnelles afin d'en saisir les principales composantes et afin d'évaluer leur valeur en tant que base analytique de notre étude.

1) L'économie politique

Plusieurs perspectives de comparaison s'inscrivent en économie politique ou, plus précisément, en économie politique comparée. L'accent y est mis sur la croissance économique dans un pays (Coates, 2005). Comme le terme « économie politique » l'indique, l'élément politique est le plus important quant à la croissance économique d'une société et on parle de « l'économie politique comparée » quand il s'agit de la comparaison de plusieurs sociétés quant à leur croissance économique. Pour illustrer les différences en matière de comparaison, Albo (2005) distingue trois perspectives : la conception néoclassique, le regard institutionnaliste et la perspective marxiste. Selon l'auteur, ces dernières se sont surtout manifestées à l'ère du « nouveau capitalisme », c'est-à-dire suite aux apparitions des nouvelles technologies et des inventions financières telle que la spéculation à la bourse. Il présente une revue de littérature intéressante de ces trois perspectives et discute du changement de paradigmes en économie politique. L'auteur

⁵ Extrait du texte original: « Scholars increasingly conceptualize actors and institutions 'as being mutually constitutive' of each other. (...) Institutionalization is a dynamic process. Institutional rules must be 'enacted' by actors, but institutions themselves are produced and reproduced through these actions. Institutionally defined situations influence the interests and even identity of actors within the boundaries of institutions, and conversely institutions are rules defined in relation to stable reconfigurations of actors with particular (institutionally defined) identities and interests. » (Jackson, 2010, p. 64/65)

introduit son travail par le constat suivant: « Ces transformations au niveau de la circulation du capital ont aussi exposé les divisions de paradigmes par rapport à la trajectoire des relations institutionnelles du capitalisme »⁶ (p. 67). En effet, des critiques de différentes natures ont été formulées par rapport à la perspective néoclassique. Les auteurs s'inscrivant dans la conception néoclassique prônent une convergence des différents systèmes capitalistes vers une seule structure performante qui est le modèle néolibéral du capitalisme. Les échanges individuels se trouvent au centre de cette conception, ces derniers dépassant maintenant les frontières nationales. Dans le même ordre d'idées, Ohmae (1990) propose l'expression d'un « monde sans frontière » (angl. : *borderless world*). De plus, les auteurs défendent l'idée d'une homogénéisation des systèmes capitalistes, le modèle néolibéral étant celui qui s'avère le plus performant.

La critique des économistes institutionnalistes (qui se basent sur les fondements de Hobson, Veblen et Weber) se situe par rapport à cette homogénéisation qui, selon les auteurs, n'est pas possible à cause de l'existence des structures institutionnelles particulières. Albo (2005) résume ce point en écrivant que « le nouveau capitalisme n'aurait pas – et n'a pas – amené à une réponse homogène à la compétition mondiale » (p. 66).⁷ Par contre, les auteurs qui adhèrent à cette perspective (Robert Frank, John Kenneth Galbraith, Geoffrey Hodgson, Gunnar Myrdal, Elinor Ostrom, Warren Samuels, Mark Tool et autres) se basent sur la prémisse principale, formulée d'abord par Granovetter (1985), selon laquelle l'économie d'un pays est fortement encadrée dans ses structures sociales et institutionnelles. Il s'agit là d'une réponse aux théories néolibérales et du développement de la nouvelle sociologie économique (néo-institutionnalistes, conventionnalistes, etc.) à laquelle on peut reprocher une perspective trop accentuée sur le micro, malgré l'intention d'adopter un paradigme macro de l'économie (Caillé, 2005). Ces théories se sont donc concentrées sur les relations interpersonnelles entre les acteurs, mais elles ne sont pas allées jusqu'à l'explication du fonctionnement de l'économie d'un pays (France, Italie), voire de l'économie mondiale (*idem*) :

⁶Traduction libre de l'anglais: « These transformations in the circuits of capital have, as well, exposed the paradigmatic divisions over the trajectory of institutionalized relations of capitalism. » (Albo, 2005, p. 67)

⁷Traduction de l'anglais: « The new capitalism would not have - and has not- entailed a homogenous response to global competition. »

« Ce fut la présence de "l'économie institutionnelle" qui a très fortement encouragé la prémisse que le capitalisme est plus qu'un système, et que les économies capitalistes modernes étaient ouvertes à, ou demandaient même, des influences déterminantes de nature sociale ainsi qu'économique » (Crouch et Streeck, 1997) p. 3).⁸

Ainsi sont nés plusieurs travaux sur les différences institutionnelles des pays par rapport à leur performance économique (*voir par exemple Hollingsworth et al., 1994*). Par la suite, des travaux ont dérivé de l'institutionnalisme économique pour ensuite être regroupés sous le manteau d'une autre approche. Les travaux de Hall et Soskice (2001) sur les « variétés du capitalisme » (angl. : *varieties of capitalism* (VOC)) en constituent un exemple pertinent. Selon la typologie proposée au niveau de ce chapitre, ces travaux s'inscrivent dans une autre approche macro-institutionnaliste que nous discutons plus loin dans ce chapitre.

Revenons à la troisième perspective de l'économie politique comparée : les marxistes. La critique marxiste s'adresse à la fois à l'économie politique néolibérale et à l'économie institutionnaliste. Le reproche adressé aux auteurs néolibéraux est qu'ils développent un néolibéralisme déterministe qui cache une américanisation du monde, c'est-à-dire l'imposition du modèle américain qui, selon les principes de l'économie néolibérale, serait le modèle idéal de croissance économique (Albo, 2005). La critique adressée aux institutionnalistes est qu'ils ignorent le côté sombre du nouveau marché de l'emploi qui serait une exploitation des hommes, cachée derrière des termes comme la flexibilité ou la haute-technologie (Harrison, 1994). Les économistes politiques marxistes comme Lebowitz (2003) ou Panitch et Grindin (2004) proposent donc une perspective alternative qui tient d'abord compte des relations de production et de la circulation du capital. Pour eux, le néolibéralisme est seulement une période donnée dans l'histoire du capitalisme et les variations du capitalisme qu'on observe aujourd'hui sont des variations d'un capitalisme néolibéral omniprésent (Albo, 2005, p. 80). De plus, ils défendent la position selon laquelle le néolibéralisme n'est pas la réponse à la crise, mais plutôt son origine : « ...le néolibéralisme n'est pas une réponse à une crise économique, mais un changement en stratégie qui transforme les contextes institutionnels et économiques dans lesquels la

⁸ Traduction de l'anglais: « It was the presence of this 'institutional economies' that most strongly supported the claim that capitalism was more than one system, and that modern capitalist economies were open to, and indeed required, defining influences of a social as well as an economic kind. »

crise est apparue pour une première fois ».⁹ Les marxistes voient donc le capitalisme comme étant un système social actionné par le marché mondial et qui montre des processus spécifiques dans différentes communautés et différents espaces de travail (Albo, 2005, p. 81). Une critique qui pourrait être formulée par rapport à cette vision serait qu'il s'agit encore de la sphère économique qui domine la réflexion des variations des sociétés. Pour Caillé (2005), le capitalisme devrait être placé sous un regard anthropologique ou historique, afin d'arriver à une réflexion au delà du paradigme néo-classique.

Une critique qui peut être adressée à l'ensemble des approches de l'économie politique est le manque d'une prise en considération de l'économie de la connaissance dans laquelle nous nous situons : « Les catégories de l'économie politique (l'échange, la valeur, la propriété, la production, le travail, la consommation etc.) entrent en crise lorsqu'on intègre dans l'explication du phénomène économique les connaissances et les passions car elles ne sont pas des biens rares. » (Lazzarato, 2001, p. 155). Cela s'explique par le fait que la création des idées nouvelles ne se laisse pas concrètement mesurer en tant que facteur de production (*idem*). Ainsi, nous nous tournons vers d'autres approches de conception de différentes formes capitalistes, afin d'évaluer leur applicabilité dans le contexte de l'économie fondée sur la connaissance.

2) Les systèmes nationaux d'innovation

L'approche des systèmes nationaux d'innovation s'inscrit dans des approches qui se servent des institutions comme base de comparaison (Amable, 2001). Les auteurs s'inscrivant dans cette perspective se basent sur trois principes (Smith, 1998) :

- 1) Les décisions économiques sont prises sur la base de fondements institutionnels, c'est-à-dire que différents types de comportement peuvent être identifiés autour du globe.
- 2) Les nations se spécialisent et développent ainsi un avantage compétitif par rapport à d'autres nations. Parce que les différents systèmes s'auto-renforcent, il existe un effet de système.

⁹Traduction de l'anglais: «...neoliberalism is not a response to an economic crisis, but a « shift in strategy that transform the institutional and economic contexts in which the crisis first appeared. »

3) Différentes bases de connaissances existent dans un système national d'innovation et conditionnent l'innovation. Ces bases naissent par l'interaction des agents au niveau de leur apprentissage pour développer des connaissances technologiques.

Par contre, il existe plusieurs perspectives à l'intérieur de l'approche des systèmes nationaux d'innovation (SNI). Par ailleurs, une distinction importante peut être faite entre la conception de Freeman (Freeman, 1993) versus celle de Lundvall (1992). Tandis que l'ouvrage de Freeman découle plutôt d'une logique néolibérale, Lundvall, auteur scandinave, présente une perspective théorique des SNI qui essaie de fournir une alternative à la conception néolibérale et qui pose l'humain au centre des SNI (Edquist, 2006).

Comme nous l'avons déjà exprimé au niveau de la description des approches de l'anthropologie économique, notre intérêt repose plutôt sur une approche alternative à la conception néolibérale. Ainsi, nous retenons une définition des SNI de Lundvall qui les perçoit comme un système :

« ...constitué par des éléments et relations qui interagissent au niveau de la production, la diffusion et l'usage des nouvelles connaissances ayant une valeur économique et comme système national englobant des éléments et relations qui sont situés à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières d'une nation. » (Lundvall, 1992, p.2).

Cette définition reflète que l'innovation et l'apprentissage se trouvent au centre de la réflexion. C'est l'importance accrue de l'apprentissage et de la connaissance dans l'économie qui a fait naître l'approche des SNI, le but étant de proposer un paradigme alternatif à l'économie classique :

« D'abord on peut supposer que la ressource la plus fondamentale dans l'économie moderne est la connaissance et que le processus le plus important est l'apprentissage. Le fait que la connaissance se distingue de manière fondamentale d'autres ressources dans l'économie fait en sorte que l'économie standard est moins pertinente et amène à l'effort de développer un paradigme alternatif. » (Lundvall, 2010, p. 1).¹⁰

¹⁰ Traduit de l'anglais: «First, it is assumed that the most fundamental resource in the modern economy is knowledge and, accordingly, that the most important process is learning. The fact that knowledge differs in crucial aspects from other resources in the economy makes standard economics less relevant and motivates effort to develop an alternative paradigm. »

Dans ce cadre, l'apprentissage est perçu comme un processus interactif qui est encadré dans les institutions et la culture (Lundvall, 2010). De plus, il existe un système d'apprentissage interactif qui est ancré dans la structure de production et lié au système de production (*idem*).

Avec l'accent mis sur la connaissance et l'apprentissage, l'approche SNI vise donc une meilleure compréhension du processus d'innovation. Ainsi, plusieurs éléments ont été identifiés pour former la base d'une analyse des SNI (Lundvall, 1992 ; 2010):

- L'organisation des firmes ;
- Les relations entre firmes ;
- Le rôle du secteur public ;
- Les institutions (surtout au niveau du secteur financier) ;
- L'intensité R&D ;
- Le système d'éducation.

À partir de ces éléments, plusieurs travaux sur les SNI ont émergés. Parmi les travaux, on retrouve des travaux sur des secteurs spécifiques tel que la biotechnologie (Kaiser et Prange, 2004), des travaux sur des pays particulier tel que le Canada (Niosi *et al.*, 2000) et l'Allemagne (Keck, 1993; Murmann, 2003) ou sur l'intensité en R&D (Legler *et al.*, 2006). Finalement, des travaux de Frietsch et Gehrke (2006) ou de Uhly, Trolsch et Walden (2006) se basent sur le système d'éducation et développent une réflexion sur l'apport de l'éducation à la particularité du processus de l'innovation.

Vu le caractère global de cette approche, elle sert à la formulation des politiques publiques et technologiques (OCDE, 2006a). Pour les entreprises, cette approche est intéressante au niveau de l'analyse des *clusters* (voir par exemple OCDE, 2006a) et au niveau de la compréhension des dynamiques des réseaux inter-firmes dans une perspective macro.

Plusieurs points critiques peuvent être exprimés par rapport à l'approche des SNI. D'abord, on peut constater que les institutions ne sont pas clairement définies (Amable, 2001). Un autre point critique pourrait être l'omniprésence d'un déterminisme technologique au niveau des travaux qui sont présentés dans le cadre des études des SNI

(*idem*). De plus, cette approche est limitée quant à une analyse sur le niveau intra-firme. Effectivement, elle offre une base plus solide pour effectuer une analyse intra-firme.

Dans l'ensemble, nous constatons donc que cette approche apporte plusieurs éléments intéressants. Parmi ceux-ci, nous pouvons retenir l'accent mis sur l'apprentissage et la connaissance, ainsi que l'emphase mise sur l'éducation ; éléments de plus en plus cruciaux dans les sociétés de la connaissance. Le regard sur la dynamique inter-firme nous fait hésiter au niveau de l'adoption du même paradigme.

3) Les systèmes sociaux d'innovation et de production (SSIP)

Les auteurs qui s'inscrivent dans l'approche des systèmes sociaux d'innovation et de production (SSIP) définissent la performance économique des pays à partir des systèmes de production des firmes (Boyer et Hollingsworth, 1997). Il s'agit d'une perspective qui se veut un élargissement de l'approche SNI, car elle ne limite pas le regard sur les facteurs technologiques, mais propose des éléments de comparaison qui tiennent compte de l'ensemble d'une société (Amable, 2001). Ces éléments sont des institutions telles que les relations industrielles, le système de formation, la structure interne des firmes, les relations entre firmes dans un même secteur, les relations des firmes avec leurs clients et fournisseurs, les marchés financiers d'une société, la conception de la justice (par rapport au capital et la main-d'œuvre), la structure de l'État, ainsi que les normes, les principes et les règlements d'une société (Boyer et Hollingsworth, 1997, p. 2).

En regardant ces institutions, nous constatons qu'un fort accent est mis sur la complémentarité institutionnelle (Amable 2001 ; 2005 ; Aoki, 2001). Il s'agit même d'un concept clé de la théorie des SSIP (Amable, 2001). L'idée de la complémentarité a émergé de la confrontation de différentes méthodes d'analyses de systèmes capitalistes (Boyer, 2002).

« La complémentarité exprime que chaque arrangement institutionnel dans un domaine est renforcé dans son existence ou son fonctionnement par d'autres arrangements institutionnels dans d'autres domaines (...) La complémentarité institutionnelle peut donc expliquer la persistance de modèles différents d'économie capitaliste à partir des interactions entre institutions. » (Amable, 2001, p. 377).

Un deuxième élément crucial est la hiérarchie institutionnelle qui implique qu'un changement au niveau d'une institution peut en provoquer d'autres, car le premier changement impose son nouvel arrangement institutionnel aux autres éléments. Amable (2001) précise qu'il s'agit d'une manière de dépasser le dilemme convergence/divergence des approches comparatives, car une dimension historique est ajoutée. Cette dernière fait en sorte qu'il est possible de « repérer historiquement des tendances à l'homogénéisation comme les tendances inverses (p. 377).

Les auteurs contribuant à la théorie des SSIP visent la comparaison des pays par rapport à leur système social de production. Cela permet d'identifier les pays les plus performants quant à leur structure qui encadre la production. Les États-Unis notamment sont nommés comme exemple de succès des années 1950 à cause de leur modèle de production de masse (Boyer et Hollingworth, 1997). Souvent, les travaux s'appuient sur un domaine institutionnel, comme la protection sociale, pour ensuite tirer des conclusions par rapport à l'ensemble du système économique (Amable, 2005). De plus, il faut mentionner que cette approche est souvent utilisée au niveau d'une analyse comparative sectorielle.

Cependant, des voies critiques par rapport à cette approche expriment que même si l'approche veut rompre avec le paradigme néoclassique, elle s'inspire de plusieurs concepts de cette dernière. Par exemple, elle intègre la théorie des coûts de transaction, précédemment développée par Coase (1980) ou Williamson (1975, 1985). De plus, les travaux semblent être trop accentués sur les firmes (et leurs modes de production) et manquer de nuances par rapport aux différents régimes politiques qui peuvent exister autour du globe (Hall et Soskice, 2001). Les auteurs qui s'inscrivent dans l'approche SSIP accordent un rôle important au gouvernement, mais sans nécessairement spécifier les différences nationales de l'économie politique (*idem*). Nous retrouvons cette prise en considération au niveau de l'approche de la théorie de la régulation. Les deux approches sont fortement liées, à la fois par leurs concepts clés et par leur perspective adoptée. Nous y reviendrons lorsque nous discuterons de la théorie de la régulation.

4) *Varieties of capitalism* (VOC)

C'est l'effondrement des systèmes socialistes qui marque le début de l'approche *varieties of capitalism* (VOC), car il détermine la fin d'une opposition dichotomique entre le capitalisme et des modèles économiques socialistes (Boyer, 2002). Ainsi, le premier ouvrage qui s'inscrit dans cette approche est celui d'Albert (1991), intitulé « Capitalisme contre capitalisme » (cité par Boyer, 2002). Le terme VOC fut par la suite proposé par Hall et Soskice (2001) et peut être caractérisé comme une approche socio-économique (Amable et Palombarini, 2009). Les auteurs qui s'intéressent à cette perspective décrivent la performance de différents modèles économiques dans une logique comparée (Chang, 2003; Reinert, 2008; Whitley, 1999). Comme pour les autres approches, l'analyse se base sur le cadre macro-institutionnel des nations. Les institutions d'une société peuvent mener à un « avantage comparatif d'une nation, spécifiquement dans la sphère d'innovation. » (Hall et Soskice, 2001). Selon cette perspective, l'architecture institutionnelle d'un pays demeure plutôt stable sur le long terme (Boyer, 2002). De plus, cette approche peut être qualifiée de pluridisciplinaire, car « elle est faite de politologues, de sociologues de l'économie, d'historiens et d'économistes » (Boyer, 2002, p. 127). Plusieurs perspectives peuvent donc être identifiées à l'intérieur de l'approche VOC.

En effet, plusieurs nuances sont à apporter afin de distinguer l'approche du VOC d'autres travaux qui s'inscrivent dans la perspective macro-institutionnaliste. Avec l'apparence des premiers travaux, la question de recherche sous-jacente peut être formulée ainsi :

« ...à un moment donné du temps, plusieurs formes de capitalismes peuvent-elles exister en dépit de leur mise en concurrence à l'échelle internationale et des effets de mimétisme qu'exerce une forme canonique ou dominante ? » (Boyer, 2002, p. 139)

Avec la mondialisation et l'influence des États-Unis sur le monde, la dynamique économique a changé et cette question de recherche s'est transformée en :

« Compte tenu des interdépendances accrues par rapport au passé, le modèle de capitalisme de marché de type américain va-t-il se diffuser largement au point de déstabiliser les capitalismes qui avaient adoptés des formes plus coopératives ? (*idem*, p. 141)

Ensuite, à partir de l'œuvre de Hall et Soskice (2001), l'élément clé de distinction des systèmes capitalistes est devenu la coordination hors marché versus la coordination passant par le marché. D'ailleurs, cette question reflète que l'approche VOC prend pour acquis « l'exclusivité d'un capitalisme libéral de marché » (Boyer, 2002) et propose une vision dichotomique distinguant les économies libérales de marché (LME) et les économies coordonnées de marché (CME) (Hall et Soskice, 2001). De plus, les auteurs qui s'inscrivent dans cette approche adhèrent à la vision selon laquelle la spécialisation des pays s'est accrue avec le commerce international (Boyer, 2002), c'est-à-dire que la tendance des systèmes capitalistes se décrit plutôt comme divergente et non comme convergente.

Avec son évolution, l'approche VOC a vécu plusieurs difficultés. D'abord, en période de mondialisation marquée par une forte influence de l'économie américaine, un défi important résidait en l'explication des nuances des autres formes capitalistes (Boyer, 2002). Par exemple, l'Allemagne était décrite comme un système d'économie sociale du marché, mais cette dernière dispose des mécanismes propres qui ne transcendent pas tous les systèmes capitalistes coordonnés. Il fallait donc prendre en considération plusieurs composantes dans la dynamique du système capitaliste. Une autre difficulté concerne l'intégration d'une perspective historique dans la VOC. Pendant les années 1990, tout capitalisme est tombé en crise pour un moment ou un autre. Des critiques soulèvent que la théorie manquait d'explications et vint donc le défi d'uniformiser l'explication de l'évolution des systèmes capitalistes depuis la 2^{ème} guerre mondiale (*idem*).

Par la suite sont nés des travaux qui proposent des perspectives intermédiaires, c'est-à-dire qui débouchent sur plusieurs formes de systèmes capitalistes. Whitley (1999) introduit la notion de systèmes d'entreprises (angl. *Business systems*), une perspective tenant compte de différents ensembles institutionnels qui sont complémentaires et qui gouvernent les choix des organisations. Il s'agit donc à la fois de perspectives plus nuancées entre LME et CME, ainsi que de perspectives qui prennent en considération un ensemble institutionnel pour expliquer les différences. Aussi la stabilité institutionnelle sur le long-terme est remise en question, plusieurs auteurs observant un changement institutionnel radical (Whitley, 2007). De plus, l'accent mis sur la firme devient la nouvelle tendance de

l'approche VOC (Steven *et al.*, 2005; Whitley, 2007). La différence de l'approche des SSIP est telle que la création des nouvelles institutions appartient aux firmes, tandis que l'approche des SSIP accorde ce pouvoir aux instances politiques (Boyer, 2002). Selon la perspective de VOC, la firme devient donc un acteur important dans un système capitaliste.

5) L'école française de régulation

La théorie de la régulation (TR) peut être décrite comme une « variante mineure de la VOC » (Boyer, 2002, p. 127) et elle vit donc des défis semblables. À la différence du VOC, le but initial n'était pas de considérer l'aspect de variation des systèmes capitalistes, mais plutôt de se concentrer sur les modes de régulation pour en arriver à une croissance.¹¹ Un des résultats auquel arrivaient plusieurs auteurs était que différentes architectures institutionnelles sont sous-jacentes à différents régimes (*idem*). La variété de l'architecture institutionnelle s'est donc de plus en plus incrustée dans la TR.

Comme la VOC et la SSIP, la TR « se distingue des recherches néo-classiques contemporaines sur les relations entre théorie microéconomique et analyses macroéconomiques qui récusent toute médiation par des arrangements institutionnels » (Boyer, 2002, p. 145). La TR, comme aussi la VOC, ne fait donc pas référence à un « *optimum optimorum* », comme d'autres théories institutionnalistes. De plus, cette école française peut aussi être décrite comme une approche pluridisciplinaire, mais la plus grande partie des contributeurs sont des économistes (*idem*).

Les concepts ressemblent à ceux de la VOC, mais un langage particulier est adopté au sein de la TR. La LME est appelée capitalisme de marché financier (Boyer, 2000d, dans Boyer, 2002), une catégorie à laquelle sont associés d'autres pays comme le Canada,

¹¹ Il importe ici de distinguer la théorie de régulation qui s'inscrit dans les approches macro-institutionnelles (Amable, 2005; Boyer, 2002 etc.) et la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988). La théorie de la régulation de niveau macro-institutionnelle est basée sur une conception des modèles alternatifs au modèle fordiste. En comparaison, la théorie de la régulation sociale s'intéresse aux règles qui forment l'action d'un groupe social. De ce fait, la régulation telle qu'elle est entendue dans le sens de la régulation sociale concerne la mutation des règles. En comparaison, la régulation telle qu'elle est entendue par la théorie de la régulation macro-institutionnaliste se rapporte à l'adaptation des institutions pour répondre aux défis qui se présentent dans une société.

l'Australie ou la Nouvelle-Zélande. De plus, l'évolution des systèmes capitalistes est analysée selon un regard longitudinal et la question sous-jacente à cette approche pourrait se formuler ainsi :

« (...) Peut-on construire un modèle synthétique à plusieurs régimes susceptibles de rendre compte de la plupart, si ce n'est de tous les régimes d'acculturation qui ont été mis en évidence par les études historiques en période longue comme par des comparaisons internationales ? » (Boyer, 2002, p. 138)

De cette interrogation sont nées des études historiques longues, comme l'étude comparée entre les É.-U. et la France pour déterminer différents modes de régulation et différentes architectures institutionnelles (Boyer, 2002). Selon cette perspective, les auteurs analysent aussi la nature du changement des formes institutionnelles au cours du temps, ces dernières étant nécessaires au fonctionnement d'une économie capitaliste. Une forme institutionnelle selon cette approche peut d'ailleurs être décrite comme une codification d'un ou de plusieurs rapports sociaux fondamentaux (Boyer, 2004). Les auteurs perçoivent donc un ajustement des formes institutionnelles avec le temps, ce qui distingue cette approche du VOC et son regard plutôt statique sur les institutions.

D'ailleurs, la TR regarde les limites de toute coordination, tandis que la VOC demeure plutôt à la recherche de la performance de CME (Boyer, 2002). Par exemple, Boyer prédisait une crise de la société allemande qui n'arrive pas à refondre un droit de travail dans un contexte de vieillissement de la population (Boyer, 2002, p. 169). Surtout que, avec l'apparition du capitalisme financier, l'aspect de la crise des différents capitalismes est devenu plus important. Le capitalisme financier a créé un environnement qui déstabilise les autres capitalismes (voir figure 1.1), donc : « les interdépendances entre les divers capitalismes prennent un tour nouveau dans les années 1990. » (p. 171).

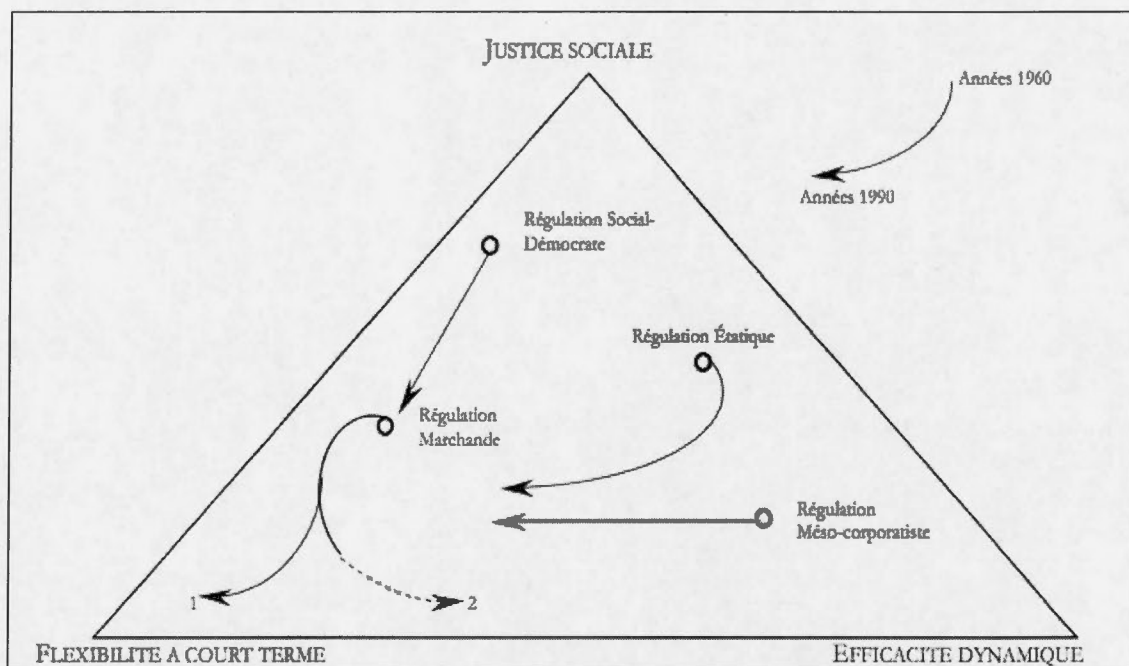


Figure 1.1 La destablisation par le capitalisme financier

(tirée de Boyer, 2002, p. 170)

À la perspective longitudinale qui constitue une différence de l'approche VOC s'ajoute qu'un fort accent est mis sur la sphère politique (tandis que la VOC se concentre surtout sur les complémentarités technologiques, économiques et stratégiques qui émergent des contraintes de la gestion des firmes) (Amable, 2002, p. 128).

De plus, les auteurs y adhérant rejettent le modèle économique canonique, comme celui d'une classification entre LME et CME. Il s'agit d'une « critique radicale de l'opposition entre capitalismes de marchés » (Boyer, 2002, p. 163) et de la proposition d'une vision de coordination en 4 grandes formes : le marché, la firme, l'État et la société civile (*idem*). Chaque mode de régulation est fondé sur cinq institutions : « le rapport salarial, les formes de concurrence, le régime monétaire, la configuration des relations État-économie et les modalités d'insertion de l'économie dans les relations internationales. » (Boyer, 2002, p. 137). Les auteurs avancent que chacune d'elles peut prendre deux configurations extrêmes

(Amable *et al.*, 2002), ce qui a fait émerger le concept important de la complémentarité institutionnelle tel que discutée préalablement au niveau de l'approche des SSIP.

Amable (2005), par exemple, propose une vue plus raffinée des différents systèmes capitalistes, ce qui implique aussi un autre paradigme sous-jacent à la comparaison des systèmes capitalistes. Dans cette perspective, et en s'inspirant de Aoki (1994), plusieurs idéaux types de systèmes capitalistes sont identifiés à la base des ensembles institutionnels dans différents pays. Selon l'auteur, cette conception des institutions dans leur complémentarité répond à une problématique des approches comparées, puisque la performance économique d'un pays n'implique pas un seul ensemble institutionnel, mais elle peut provenir de plusieurs formes institutionnelles (Amable, 2005, p. 12). Rapidement se sont ainsi constitués différents sous-groupes des systèmes capitalistes, chacun d'entre eux se définissant par différentes caractéristiques institutionnelles (voir aussi les travaux de Amable, 2005; Boyer et Hollingsworth, 1997; Esping-Anderson, 1990; Rhodes, 2000). Aussi, au niveau de cette approche, la complémentarité institutionnelle, ainsi que la hiérarchie institutionnelle, concepts introduits au niveau de l'approche des SSIP, jouent un rôle primordial (Amable, 2005).

Comme la VOC, la TR recherche une conceptualisation de la firme (voir Amable *et al.*, 2002), comme c'est le cas pour l'approche VOC (Boyer, 2002). La TR part de la prémisse qu'il existe une hétérogénéité entre firmes qui se regroupent dans la même architecture institutionnelle (Boyer, 2002). D'ailleurs, l'apparition des travaux de recherche centrés sur la firme a rapproché la TR et la VOC, ce qui selon Boyer (2002) est souhaitable pour tirer plus d'apprentissages des deux approches. Nous constatons donc que la VOC et la TR sont plus complémentaires que contradictoires. L'accent mis sur la firme est une piste intéressante à suivre dans l'optique de cette thèse, car nous nous intéressons à la constitution d'un lien entre une perspective macro de comparaison et une perspective micro regardant les organisations. Nous discutons donc différents travaux dans la section 1.3.

1.2.2 Synthèse de l'anthropologie économique et des approches comparatives du capitalisme

Pour arriver à un positionnement par rapport aux différentes approches, nous procédons à une synthèse des approches comparatives et nous effectuons par la suite un lien avec les apports de l'anthropologie économique. D'abord, nous constatons que les cinq approches comparatives se veulent toutes explicatives de différents systèmes capitalistes et s'inscrivent dans une logique de divergence de ces derniers. Dans le tableau 1.1, nous proposons une synthèse des approches comparatives.

Suite à la discussion des différentes approches, nous constatons qu'elles intègrent toutes les institutions, d'une manière ou d'une autre, comme élément sur lequel sont bâties les démarches de comparaison. Aussi, nous constatons qu'il existe un recoupement des éléments entre différentes approches. Par exemple, l'approche des SNI prend en considération la capacité d'innover dans un État-Nation, ce qui est aussi l'objectif de l'approche des SSIP. De plus, on pourrait arriver au constat selon lequel ils sont « tous institutionnalistes » (Boyer, 2002, p. 126), car l'ensemble des approches se base sur une analyse institutionnelle. De plus, nous avons discuté les limites de chaque approche. L'approche des SNI est fortement intéressante, mais elle fournit davantage une base pour une perspective inter-firme que pour une perspective intra-firme comme celle que nous envisageons ici. L'approche de l'économie politique met très fortement l'accent sur la sphère économique, tandis que les éléments sociaux ou culturels jouent un rôle plutôt marginal. Une analyse des SSIP intègre des éléments de complémentarité institutionnelle, ainsi qu'une combinaison de différentes institutions qui est fortement intéressante. Cependant, elle s'inspire en partie des principes néoclassiques, ce qui constitue une limite pour une approche comparée. De plus, il existe peu de travaux récents ou axés sur la firme, ce qui ne nous permet pas de retenir cette approche pour une perspective théorique fondée. À la lumière de cette revue de la littérature, l'approche que nous proposons de retenir est la TR. Un intérêt particulier pour la firme s'avère être une tendance de cette approche.

Pour nuancer notre position, jeter un regard sur différentes perspectives sur les institutions nous semble essentiel. En effet, une analyse approfondie des cinq approches débouche sur

le constat que la conception des institutions diffère d'une perspective à une autre, ce qui nous invite à proposer une réflexion sur les différents paradigmes dans lesquelles s'inscrivent ces approches. Il apparaît primordial de discuter les différentes visions des institutions qui sont sous-jacentes aux approches comparatives du capitalisme.

| | Économie politique | Systèmes nationaux d'innovation | Systèmes sociaux d'innovation et de production (SSIP) | Varieties of capitalism (VOC) | Théorie de la régulation |
|---|---|--|--|--|---|
| base d'explication pour différences des systèmes capitalistes | Économie comme système avec ses propres ordres; hétérodoxie au niveau des institutions et marchés; 3 perspectives: néolibérale, institutionnaliste, marxiste | L'innovation et l'apprentissage au centre de la réflexion; l'apprentissage comme processus interactif qui est encadré dans les institutions et la culture; les préoccupations technologiques figurent sur le premier plan; approche interdisciplinaire tenant compte de l'économie, de l'histoire, de la sociologie. | Performance économique des pays à partir des systèmes de production des firmes. Accent sur la complémentarité institutionnelle. | L'ensemble des institutions diffère d'un pays à l'autre. Une société peut développer un avantage comparatif à partir de son architecture institutionnelle. | Examine l'évolution du capitalisme sur une longue période; recherche des alternatives par rapport au modèle fordiste. |
| | Néolibérales: analyse de la croissance économique (marqué par le principe de la tendance vers l'uniformité de capitalismes) Economistes institutionnalistes: analyse des interactions sociales qui se manifestent dans les institutions dans une société Marxistes: regard sur les relations de production; les structures de circulation des capitaux et l'internationalisation du capital | Différents facteurs qui influencent le processus de l'innovation: - organisation des firmes - relations entre firmes - rôle du secteur public - institutions (secteur financier) - intensité R&D - système d'éducation | se définit par l'interaction de plusieurs institutions: - les relations industrielles - la structure de formation - la structure interne des firmes - les relations entre firmes (niveau secteur) - relations des firmes avec clients et fournisseurs - les marchés financiers d'une société - la conception de justice - la structure de l'État - les normes, principes et règlements. | Analyse multi-niveaux: choix d'institutions qui symbolisent la différence. Apparition des travaux centrés sur la firme. | Accent sur les étapes du capitalisme (plus que sur la forme de sa variation); démarche de généralisation. Deux concepts clés sous-jacents à cette approche: - complémentarité institutionnelle - hiérarchie institutionnelle |
| approche analytique | Comparaison de pays par rapport à leur croissance économique. | Gouvernement: politique publique; politique technologique; entreprises: analyse des clusters, réseaux inter-firmes (perspective macro) | Souvent utilisé au niveau d'une analyse comparative sectorielle. | Stratégie: choix stratégiques des firmes qui découlent d'un cadre institutionnel (macro et micro) | Politique publique (insiste sur les origines politiques des formes institutionnelles), pratiques managériales |
| Contexte d'application | Albo, 2005; Crouch et Streek, 1997; Lebovitz, 2003 | Edquist, 1997; 2005; Freeman, 1987; List, 1959; Lundvall, 1992; Nelson, 1987; 1988 | Hollingworth et Boyer, 1997; Hollingworth, 2000 | Hall et Soskice, 2001; Orrù et al., 1997; Sapir, 2005 Whitley, 1992; 2002; 2007 | Amable, 2005; Aglicta, 1976; Boyer, 2002; 2004 Yamada, 1992 |
| Auteurs | L'économie perçue comme sphère dominante dans les approches, mais surtout par la perspective néolibérale. Malgré l'accent des institutionnalistes et des marxistes sur l'encastrement social et la tendance des particularités, les pressions économiques jouent un rôle central. | Les institutions ne sont pas clairement définies. De plus, cette approche offre plus d'outils pour une analyse inter-firme qu'une analyse intra-firme, déterminisme technologique | Même si l'approche veut rompre avec le paradigme néoclassique, elle s'inspire de plusieurs concepts de cette dernière. Ex. Théorie des coûts de transaction, choix des agents économiques | Vue dichotomique: LME -CME (exclusivité d'un capitalisme libéral de marché). Difficulté à uniformiser l'explication des crises des différents systèmes capitalistes (manque de la perspective de long terme), limites au niveau de la perspective intra-organisationnelle | Fort focus sur le modèle fordiste quant à la comparaison des systèmes capitalistes. Difficulté de trouver un modèle axé sur la firme. |
| Critique/Limites | | | | | |

Tableau 1.1 Synthèse des approches comparatives de systèmes capitalistes

1.3 Différentes perspectives sur les institutions : vers une proposition de perspective de comparaison

Amable (2001) propose une typologie des définitions des institutions, distinguant l'institutionnalisme historique (IH), l'institutionnalisme du choix rationnel (ICR) et la perspective sociologique (IS). Selon l'auteur, les différentes formes de l'institutionnalisme s'expliquent par la réponse à deux questions majeures : « comment la relation entre institutions et comportements individuels est-elle envisagée ? De quelle manière les processus de formation et de changement des institutions sont-ils conçus ? » (p. 379). Le tableau suivant reprend les différentes caractéristiques de chaque perspective.

| | IH | ICR | IS |
|---------------------------|---|--|--|
| Principes fondamentaux | Perspective calculatrice et asymétries de pouvoir | Perspective calculatrice et asymétries d'information | Perspective culturelle et apprentissage |
| Comportement des agents | Comportement stratégique dans les limites données par les asymétries de pouvoir | Comportement stratégique | Comportement routinier |
| Rôle des institutions | Fournir des visions du monde qui façonnent les préférences et influencent la décision, réguler les conflits | Réduire l'incertitude et faciliter la coordination | Fournir des modèles moraux ou cognitifs pour l'interprétation et l'action |
| Changement institutionnel | Rendu possible par la crise | Possible si les institutions deviennent inefficaces | Difficile en raison de la dimension "culturelle"; par apprentissage et sélection. |
| Points faibles | Vague dans l'influence des institutions sur le comportement. A priori compatible avec ICR ou IS. | Vision simpliste du comportement humain (rationalité, individualisme,...). | Négligence des conflits de pouvoir, rôle passif des agents, explications « culturalistes » ad hoc. |

Tableau 1.2 Trois institutionnalismes (tiré de : Amable, 2001, p. 378)

Parmi ces différentes perspectives, la perspective culturelle des institutions nous semble particulièrement intéressante. Cette dernière décrit le rôle des institutions comme étant la base des « modèles moraux ou cognitifs pour l'interprétation et l'action. » (Amable, 2001, p. 378). Elle peut aussi être appelée le socio-institutionnalisme qui permet d'effectuer une analyse multi-niveau, c'est-à-dire d'intégrer le niveau individuel, mais aussi de tirer des conclusions au niveau national (Biggart, 1991). Étant donné que nous désirons faire des liens

entre le niveau individuel (les employés qui travaillent dans des organisations) et le niveau national (le système capitaliste dans lequel s'insèrent les firmes), cette perspective s'avère très riche comme fondement théorique de notre recherche. Parmi les approches discutées auparavant, ce sont surtout les approches des SNI, des SSIP et de la TR qui s'inscrivent dans cette vision (Amable, 2001).

Ces approches qui s'inscrivent dans une perspective socio-institutionnaliste s'intéressent à la manière dont les institutions, encastrées dans une logique économique donnée, influencent les pratiques managériales (Livian, 2004). En effet, la notion du social y joue un rôle central, car la vision passant par les institutions afin de décrire les différentes formes du capitalisme s'inspire de la pensée Wébérienne. Max Weber (1978) posait l'action sociale au centre de sa réflexion, se basant sur l'idée que les humains se consultent avant d'entamer une action (Biggart, 1991). L'intégration de cette conception fait en sorte que la perspective des socio-institutionnalistes se distingue fondamentalement d'une vision néoclassique de l'économie selon laquelle les « agents économiques » prennent une décision de façon isolée et rationnelle. Cette distinction amène à élargir la réflexion des socio-institutionnalistes sur la notion de la rationalité économique. Précédemment dans le texte quand nous discutons de cette notion par rapport à l'anthropologie économique, nous avons constaté que dans les perspectives qui découlent de la pensée néoclassique, la rationalité économique est considérée comme étant universelle. De plus, selon cette conception, l'économie prend souvent le dessus par rapport à d'autres sphères (politique, culturelle, sociale...). Cette dominance économique forme un point commun avec les travaux de la nouvelle économie institutionnelle (NEI) (*angl. : New institutional economics*) tel que le proposent Douglass North (1997) ou Oliver Williamson (1975).

Chez les socio-institutionnalistes, par contre, la « rationalité est socialement produite et maintenue culturellement » (Biggart, 1991, p. 20).¹² Elle n'est donc pas considérée comme universelle, ni comme un élément faisant partie de la nature humaine. « En outre, la rationalité économique n'est pas la même partout, ou une force indifférée de la nature ; elle varie de manière substantielle avec l'histoire, la culture et les institutions d'une société et

¹² Traduction de l'auteur : « economic rationality is socially produced and culturally maintained »

peut avoir des expressions différentes » (*idem*, p. 20).¹³ Ici, nous percevons un lien intéressant entre la perspective socio-institutionnaliste et l'approche marxiste de l'anthropologie économique. Cette dernière partage une vision particulariste de la rationalité économique, ainsi que la conception que cette rationalité est influencée par des éléments historiques et culturels. La perspective des socio-institutionnalistes consiste en une suite de cette conception, puisqu'elle propose des éléments qui symbolisent les différences qui se sont manifestées avec l'histoire et par la culture : les institutions. Il s'agit donc d'une combinaison des éléments micro avec des éléments macro, surtout au niveau de la perspective axée sur la firme (Steven *et al.*, 2005). Selon Caillé (2005), la conception du capitalisme sous un regard anthropologique et historique est d'ailleurs plus avantageuse qu'une perspective néo-institutionnaliste ou conventionnaliste, car ces dernières se concentrent plutôt sur les interactions individuelles, sans mention au cadre macro.

1.4 Le lien micro-macro : discussion des perspectives centrées sur la firme

Dans la partie précédente, nous avons présenté différentes approches institutionnalistes en illustrant les paradigmes, les forces et les limites de chacune. Nous avons retenu particulièrement l'approche de la TR (et principalement les travaux de Bruno Amable qui tiennent compte d'une complémentarité institutionnelle) et ainsi nous avons adopté une perspective socio-institutionnelle. Comme mentionné plus tôt, il est intéressant de constater qu'une tendance majeure se dégage au niveau de plusieurs approches : l'accent sur la firme dans le cadre macro-institutionnaliste (Casper et Murray, 2005 ; Whitley, 2007).

Par exemple, certains auteurs qui s'inscrivent dans cette perspective ont recentré la réflexion sur les différences observées dans les entreprises qui sont encastées dans différents systèmes capitalistes (e.g. Hall et Soskice, 2001; Lehrer et Asakawa, 2004). Cette idée de l'encastrement rejoint celle de Déry au niveau de sa réflexion sur les fondements du management qui selon lui est « un système d'action inextricablement lié à un espace social et historique. Connaître celui-ci éclaire forcément celui-là. » (Déry, 2009, p. 8). En ce qui concerne les approches macro-institutionnelles, il s'agit d'une vue qui intègre aussi les

¹³ Traduction de l'auteur : « Moreover, economic rationality is not everywhere the same, an undifferentiated force of social nature ; it varies substantively with the history, culture, and institutions of a society and may have variable expressions. »

dynamiques d'un micro-niveau, comme les capacités dynamiques des firmes (Casper et Murray, 2005).

C'est particulièrement cette perspective recentrée sur la firme qui nous intéresse, car elle nous donne un point de départ pertinent pour l'analyse que nous présentons au niveau de cette thèse. En effet, les différences institutionnelles peuvent aussi être perçues au niveau des entreprises, car selon ces différents systèmes de gestion, des firmes adoptent un style de management qui y correspond, comme le mentionnent Kim et Yi (1998, p. 73):

« Ce système (de gestion) comprend non seulement la gestion des entreprises, mais aussi le rôle de l'État et d'autres institutions et le processus d'interactions dynamiques entre eux, vu qu'ils jouent un rôle central pour former l'environnement économique dans lequel les firmes peuvent adopter le style de gestion le plus compatible. »¹⁴

Dans le même ordre d'idées, Whitley (1999) avance que les caractéristiques des entreprises sont influencées d'abord par les « institutions rapprochées », comme le rôle de l'État ou le type de système éducatif. Lehrer (2004) base ses travaux de comparaisons internationales sur l'idée d'un « encastrement des entreprises dans leur contexte institutionnel » (p. 363). Casper (2000) et Kristensen (2006) démontrent que les institutions jouent un rôle important quant à l'innovation et Aoki (2007) souligne que les institutions influencent les capacités cognitives des personnes à travers la construction d'un système de valeurs et de croyances.

Plusieurs auteurs affirment donc que la vision de l'organisation dépend du type de capitalisme qui les entoure (Kalthoff *et al.*, 1997). Par exemple, aux États-Unis, l'organisation serait perçue comme une « machine économique », tandis qu'au Japon, l'organisation est vue comme un « organisme social » (*idem*, p. 121). Nous pouvons donc percevoir un lien entre les macro-institutions et les entreprises, ce qui amène une réflexion au niveau de la firme, que nous trouvons particulièrement intéressante.

¹⁴ Traduction de l'auteure: «This system encompasses not only the management of business firms but also the role of the state and other institutions and the process of dynamic interactions among them, since they play a major role in shaping the economic environment in which firms can adopt the most compatible management style. » (Kim et Yi, 1998, p. 73)

En effet, au niveau de l'approche VOC, Hall et Soskice (2001) proposent une réflexion sur ce sujet qui se rapproche de l'idée des « capacités dynamiques » des firmes (angl. *dynamic capacities*), un concept auparavant présenté par Teece et Pisano (1994). L'idée principale est que les organisations développent des capacités dynamiques individuelles dont la particularité se détermine par les relations que les firmes tiennent avec d'autres acteurs. Dans ce cadre, Hall et Soskice (2001) perçoivent des relations des firmes avec le système de formation professionnelle et d'éducation ; avec d'autres firmes, avec différents acteurs dans l'industrie et avec leurs employés et leurs compétences.

Dans l'ensemble, la firme est vue comme l'acteur principal qui entre en contact avec d'autres acteurs tels que les syndicats, les fournisseurs ou le gouvernement (Hall et Soskice, 2001). Par contre, certains auteurs avancent que la firme est vue comme un seul acteur, ce qui fait en sorte qu'il est difficile de capter des logiques intra-firmes et des conflits potentiels qu'il pourrait y avoir entre les employés d'une même entreprise (Amable et Palombarini, 2009). Cette vue nous imposerait donc des limites, si nous nous en servions comme cadre d'analyse pour cette étude, sans réflexion approfondie sur les différents acteurs à l'intérieur d'une firme. Il est donc davantage pertinent de retenir une perspective où la firme est encadrée dans une logique de coordination (avec différentes institutions).

Richard Whitley, l'inventeur du concept du « système d'entreprises » (angl. *Business System*) (Whitley, 1999), s'inspire du lien entre les institutions et les capacités dynamiques et propose une perspective flexible qui est aussi reconnue chez les auteurs de la TR (Amable, 2008). Son travail « *Business Systems and Organizational Capabilities* » (2007) constitue donc un exemple de rapprochement entre la VOC et la TR, tel que discuté auparavant.

L'auteur effectue une mise en relation macro-micro en combinant l'analyse comparée des institutions (macro) avec le concept des capacités organisationnelles (micro). Comme Hall et Soskice (2001), il se base sur les travaux de Teece et Pisano (1994) et ajoute que les capacités dynamiques (Dosi *et al.*, 2000; Teece et Pisano, 1994) peuvent être améliorées par l'apprentissage individuel et collectif (Teece *et al.*, 1997). Pour faire ce constat, l'auteur se base sur les théories de la gestion des connaissances telles que développées par Nonaka et Takeuchi (1997) :

« Pour le développement des capacités organisationnelles distinctives il est nécessaire que les employés disposent d'une volonté de contribution à la résolution des problèmes et qu'ils améliorent leurs connaissances et compétences spécifiques à l'entreprise, parfois à défaut de développer leurs propres compétences individuelles et leur valeur sur les marchés de travail externes. »¹⁵ (Whitley, 2007, p. 149).

Pour intégrer ces aspects, l'analyse se base sur des institutions clés qui définissent les liens de confiance, le développement des connaissances, les relations de travail et la nature de la propriété privée. Whitley souligne que l'environnement institutionnel dans une société capitaliste influence les firmes :

« Dans toute économie particulière, le type de firme le plus répandu reflète l'influence de toutes les institutions dominantes, comme elles se sont conjointement développées pendant et après l'industrialisation. » (Whitley, 2010, p. 473)¹⁶

Selon l'auteur, l'environnement institutionnel est plutôt stable et ne peut pas être modifié par une ou plusieurs firmes sur le court ou moyen terme (*idem*). À la base de cette conception, l'auteur propose une typologie des firmes en fonction de l'influence des architectures institutionnelles sur des aspects managériaux suivants :

- Le partage d'autorité ;
- Les carrières organisationnelles.

Ces aspects définissent surtout les capacités dynamiques en lien avec le partage des connaissances et de l'expertise (*idem*, p. 150). Le choix du partage de l'autorité comme aspect managérial s'explique par l'influence de l'autorité sur la délégation intra-organisationnelle. Selon Whitley, cette délégation amène à l'apprentissage des employés par l'expérience des autres, ce qui fait en sorte que différents types d'activités peuvent rapidement être intégrés. De plus, les organisations deviennent plus flexibles, ce qui améliore leurs capacités d'innover (Richardson, cité par Whitley, 2007).

¹⁵Traduction de l'auteur: « Central to the development of distinctive organizational capabilities is the willingness of employees to commit themselves to joint problem solving and the improvement of employer-specific knowledge and skills, sometimes at the expense of enhancing their own individual competences and value on external labor markets. »

¹⁶Traduction de l'auteur: « In any particular market economy, the prevalent type of firm will reflect the influence of all dominant institutions, as they have developed in conjunction with each other during and after industrialization »

Par ailleurs, déjà depuis la pensée schumpétérienne, l'innovation est aujourd'hui considérée comme un moteur de croissance économique (Schumpeter, 1911).¹⁷ Cette idée est reprise à l'ère de l'économie fondée sur la connaissance où plusieurs auteurs affirment que les entreprises qui innovent développent un avantage compétitif (p. ex. Barney, 1991). Pour créer le lien avec les institutions, l'auteur affirme que le degré d'autorité qu'un manager donne à ses employés varie en fonction des institutions qui entourent l'entreprise, notamment celles qui gouvernent la confiance des employés et le développement des connaissances (Whitley, 2007, p. 150).

Le deuxième aspect qui traite des carrières organisationnelles fait également un lien avec les compétences dynamiques développées dans l'organisation. Par une gestion des carrières à long terme, comme dans les entreprises japonaises après la deuxième guerre mondiale par exemple, les employés développent un sentiment d'attachement par rapport à l'organisation, ce qui fait en sorte que la collaboration (entre départements, notamment) est plus intensive et que les employés sont encouragés à travailler dans des équipes diversifiées (Whitley, 2007). L'auteur propose différents types de carrières organisationnelles selon l'environnement institutionnel qui entoure les organisations. Par exemple, des régions hautement compétitives comme la Silicon Valley seraient marquées par des carrières organisationnelles de type « équipe professionnelle » où les employés sont hautement qualifiés, très spécialisés et où la longévité des organisations est extrêmement courte. La logique contraire serait une carrière « organisationnelle généraliste » où l'employé est hautement spécialisé par rapport à la compagnie avec laquelle il est en relation à long terme. Cela serait le cas des ingénieurs allemands ou japonais (Sorge, 1996 ; Steward *et al.*, 1994, cités par Whitley, 2007).

Tel que le font les auteurs de la TR (Amable, 2005), Whitley (2010) considère les institutions comme étant fortement interreliées, c'est-à-dire qu'une forme institutionnelle est complétée par d'autres types d'institutions qui y correspondent. Par exemple, un État coordonnateur serait lié à un environnement financier basé sur le crédit bancaire, plutôt qu'à un marché financier autonome. Ainsi, l'auteur construit un tableau croisé qui met en relation un certain

¹⁷ Une discussion approfondie de l'innovation et de la gestion des connaissances suivra au Chapitre 2.

nombre d'institutions choisies avec des idéaux-types de partage de l'autorité et de gestion des carrières organisationnelles.

| Particularités institutionnelles | Types de partage d'autorité et de carrières | | | |
|--|--|--|---|---|
| | Forte délégation et carrières professionnelles en équipe | Délégation considérable et carrières organisationnelles limitées aux gestionnaires | Délégation considérable aux employés qualifiés et carrières fonctionnelles spécialisées | Délégation considérable aux employés qualifiés et carrières organisationnelles généralistes |
| Soutien de l'État pour un développement coordonné et limites de l'opportunisme | Négatif ou neutre | Varie | Positif | Positif |
| Force des associations d'affaires ou d'employeurs | Négatif | Négatif ou neutre | Positif | Positif |
| Force du contrôle du marché sur les corporations | Positif | Positif | Négatif | Négatif |
| Force des professions et de systèmes d'éducation publics sur l'expertise certifiée | Positif | Positif | Varie | Négatif |
| Efficacité d'un système de formation publique contrôlé par les employeurs et syndicats | Négatif | Négatif | Positif | Négatif |
| Syndicats et formations segmentées et spécifiques aux entreprises | Négatif | Négatif | Varie | Positif |

Tableau 1.3 Connexions entre particularités institutionnelles, le partage de l'autorité et les carrières organisationnelles

Dans l'ensemble, cette typologie proposée par Whitley (2007) est compatible avec d'autres travaux de comparaisons de capitalismes et détient l'avantage de fournir des instruments d'analyse concrets (Amable, 2008). Nous constatons donc qu'il se dégage une tendance générale des travaux qui jumellent les niveaux macro et micro et qui s'intéressent aux pratiques managériales ou qui, dans quelques cas concrets, regardent directement les pratiques de partage des connaissances (Aoki 2007 ; Whitley, 2007).

Ceci entraîne que pour bâtir notre cadre d'analyse, nous nous inspirons d'une approche institutionnelle qui tient compte d'une complémentarité institutionnelle afin de comparer des pratiques managériales en matière de transfert des connaissances dans les organisations

allemandes et québécoises. Pour poser le cadre d'analyse proposé pour cette thèse, il est important d'identifier des institutions qui sont pertinentes par rapport au phénomène qui nous intéresse: le transfert des connaissances entre les générations dans les entreprises de haute-technologie. Pour créer un lien avec cette thématique, la prochaine section propose un choix d'institutions qui formera la base de la partie macro de notre analyse.

1.5 Choix institutionnels pour bâtir un cadre d'analyse comparée

Pour introduire cette section, résumons que nous nous intéressons à un lien macro-micro, ou plus précisément à l'influence de plusieurs institutions inter-reliées sur les pratiques managériales dans des organisations qui façonnent le transfert des connaissances entre les générations. En nous inspirant d'Amable (2005) et de sa vision de la complémentarité institutionnelle, nous proposons donc un choix d'institutions qui formeront la partie macro de notre cadre d'analyse. Ce choix est composé : A) du système financier, B) du système de protection sociale, C) du rapport salarial et D) du système d'éducation et de formation professionnelle.¹⁸ Ces institutions façonnent, d'une manière ou d'une autre, les pratiques managériales en entreprise, comme le montre la description des quatre institutions retenues.

¹⁸ Il est à noter que le cadre institutionnel tel que conçu par Amable (2005) comprend une cinquième institution: le marché des produits. Celle-ci est composée des éléments suivants: A) l'intensité de la concurrence B) la réglementation du marché des produits par l'État C) le système de licences et de permis D) la régulation de l'activité de l'entreprise. Cette institution n'est pas spécifiquement abordée dans le cadre de cette thèse, car comparativement aux autres institutions, elle n'est pas suffisamment en lien avec la thématique du transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises. En effet, elle amène plutôt à un regard inter-entreprises, tandis que la perspective adoptée ici est plutôt intra- organisationnelle.

A) Le système financier

Le choix de cette institution s'explique par l'arrivée à l'ère d'une nouvelle économie (Foray, 2009) qui décrit l'émergence d'un capitalisme financier. Au niveau de la discussion de la TR, nous avons évoqué cette transformation de l'économie, qui a un impact sur les différents capitalismes nationaux (Boyer, 2002). Plusieurs auteurs qui s'inscrivent dans une perspective du VOC ou du TR ont inclus le rapport avec les capitaux parmi les institutions faisant partie du cadre d'analyse (Amable, 2005; Aoki, 2001; Hall et Soskice, 2001; Sullivan, 1999; Whitley, 2007).

Ces analyses ont pris différentes formes. Pour expliquer le rapport au capital, certains auteurs introduisent le « système financier » (Amable, 2005; Chang, 2003). Ce dernier inclut « la structure de financement des sociétés non-financières, le type de contrôle et de *corporate governance* et la structure des intermédiaires financiers. » (Amable, 2005, p. 29). Une autre perspective concerne directement l'élément de la *corporate governance* qui peut varier d'un contexte national à un autre (Hall et Soskice, 2001; Whitley, 1999).

Quant au lien entre le rapport au capital et les firmes, Amable (2005) et Aoki (2001) soulignent son influence sur la gestion de l'innovation. Whitley (2007) mentionne l'élément de la « force du marché sur les corporations » (*angl. strength of market for corporate control*) et souligne le lien avec le partage d'autorité et les types de carrières organisationnelles.

Pour exprimer l'influence du système financier sur les organisations, nous revenons à des formes institutionnelles qui représentent deux visions extrêmes du rapport avec les capitaux. Cela nous sert afin d'esquisser la trame des différentes formes de systèmes financiers existants. Une de ces formes peut être décrite en tant que système centralisé (Amable, 2005). Ce dernier est marqué par une faible concentration de l'investissement privé et une propriété des firmes concentrées. L'État y joue un rôle important. Ainsi, cette forme peut être décrite comme un système bancaire archétype où le contrôle est réparti entre actionnaires à l'interne et à l'externe (*idem*). Cette forme s'approche plus d'un système financier keynésien dans le cadre duquel le marché boursier joue seulement un rôle secondaire (Chang, 2003). Des pays exemplaires pour cette forme du rapport avec les capitaux sont l'Allemagne, le Japon ou la

France (Chang, 2003). Dans ce contexte, les entreprises ont la possibilité d'élaborer des objectifs à long terme (Amable, 2005).

Le modèle contraire se décrit en tant que système décentralisé (Amable, 2005) ou libéral. Dans ce cadre, les investisseurs privés sont particulièrement importants et le contrôle sur le capital des organisations se situe plutôt du côté des actionnaires externes. Le marché boursier y est primordial (Chang, 2003). Nous retrouvons ce type de rapport aux capitaux aux États-Unis, au Canada ou au Royaume-Uni (Amable, 2005 ; Chang, 2003).

Pour déterminer la forme d'un système financier, plusieurs variables peuvent être utilisées à titre de caractéristiques. Un système financier peut être écrit à l'aide des caractéristiques suivantes :

1) Les sources des fonds

Cette composante décrit la provenance du capital des firmes. Selon le système établi, les proportions des sources provenant des banques ou bien des marchés financiers peuvent fortement varier. Par exemple, dans le modèle classique fondé sur des banques, qu'on retrouve notamment en Allemagne ou au Japon, il existe une forte proportion de crédit aux entreprises par rapport au PIB. Dans des systèmes qui se décrivent comme « fondés sur le marché », la propriété est plutôt dispersée avec la menace d'OPA (Amable, 2005, p. 193).

2) Le développement et la dynamique des marchés financiers

Cette variable décrit l'évolution des marchés financiers qui peut varier d'un pays à l'autre selon l'importance qui leur est accordée (pourcentage du PIB de capitalisation en bourse) ou bien selon leur stabilité. Cette composante inclut des dimensions telle que le « degré de centralisation des marchés financiers » (Amable, 2005, p. 191) qui décrit la concentration de la propriété ou bien « les parts des fonds de pension dans les actifs financiers des investissements institutionnels » qui sont plus grand dans les pays fondés sur le marché que dans d'autres formes de systèmes financiers (Amable, 2005). Ce point nous semble surtout intéressant quant à l'exploration d'une problématique intergénérationnelle, puisqu'il détermine la sécurité financière en fin de carrière.

3) Les types de *corporate governance*

Pour déterminer les différents types de gouvernance, on peut considérer la fragmentation de la propriété des grandes firmes, l'implication des grands actionnaires et l'autonomie stratégique des grandes firmes (Whitley, 2007). Dans des systèmes orientés vers le marché, les entreprises sont très liées à la capitalisation en bourse et le contrôle des grandes firmes et de certaines entreprises de taille moyenne est plutôt dispersé (Amable, 2005), avec une faible implication des actionnaires (Whitley, 2007). Dans d'autres systèmes, les activités des sociétés sont plutôt contrôlées, le pouvoir est centralisé (Amable, 2005). Dans certains pays, comme en Suède, en Belgique ou au Danemark, les familles jouent un rôle important par rapport au contrôle des entreprises, tandis qu'en Italie et en Espagne, mais aussi en Allemagne, il existe un contrôle public des grandes firmes et de firmes de taille moyenne (*idem*).

4) Le capital-risque

Une dernière dimension à inclure quant à la description du système financier est le facteur de capital-risque. Il s'agit d'une nouvelle forme d'investissement, surtout omniprésent dans les secteurs de haute-technologie : « Le capital-risque correspond à des capitaux fournis à de jeunes entreprises non cotées en bourse à fort potentiel de croissance. » (OCDE, 2011b, p. 106). Il s'agit d'un financement par des entreprises spécifiques qui, pour la plupart des pays de l'OCDE, correspond toujours à un chiffre inférieur à 0,5% du PIB, mais qui est une forme d'investissement en croissance (*idem*).

Dans un système fondé sur les banques, ce financement par capital-risque se trouve plutôt au stade embryonnaire (Amable, 2005, p. 193), tandis que dans des pays où le système est fondé sur le marché, de plus de plus d'investissements dans des projets de haute-technologie sont assumés par les organisations de capital-risque (p. 194).

B) La protection sociale

« Les systèmes de protection sociale sont caractérisés par le type de risques qu'ils couvrent et la mesure dans laquelle ils les couvrent. » (Amable, 2005, p. 193). Pour Chang (2003), la protection sociale fait partie d'un « bon capitalisme », puisqu'elle fournit une stabilité à long terme et fait accroître la productivité d'un pays. La protection sociale avec ses caractéristiques devrait donc figurer parmi les institutions qui forment la base de comparaison pour différentes formes capitalistes. Aussi, on a reconnu l'importance du système de protection sociale pour la gestion des employés de différents âges (Bonoli et Bertozzi, 2008; Muller-Camen *et al.*, 2011), surtout pour celle des seniors (Guillemard, 2003). Depuis environ trente ans, plusieurs auteurs s'intéressent aux différents systèmes de protection sociale et fournissent des travaux de comparaison. Des différences entre les pays peuvent surtout exister quant à la relation entre l'État, le marché et la famille (Esping-Andersen, 1990).

Comme le système financier, la protection sociale prend des formes différentes dans différentes sociétés, dépendamment des « visions dominantes de la société et de la solidarité » (Amable, 2005, p. 196).

La première de ces formes se décrit par une forte protection sociale. Il s'agit du modèle socio-démocrate qui est omniprésent dans les pays scandinaves (Amable, 2005). Dans ce cas, l'État a plus tendance à proposer des initiatives d'un départ précoce à la retraite, comme c'est le cas aussi pour le modèle corporatiste de la protection sociale tel qu'en Allemagne (Hofäcker et Pollnerová, 2006; Muller-Camen *et al.*, 2011). La perspective opposée du modèle libéral est celle de la faible protection. Ici aussi, il s'agit d'un système libéral où la responsabilité d'assurer une stabilité repose plutôt sur l'individu (Esping-Andersen, 1990), comme c'est le cas aux É.-U. ou au Canada (Amable, 2005).

Dans l'ensemble, le Canada est donc décrit comme un système de protection privé (Amable, 2005, p. 201) ou un modèle libéral (Esping-Andersen, 1990), comme les États-Unis, tandis que l'Allemagne figure comme un modèle corporatiste ou comme un modèle conservateur-corporatiste (Esping-Andersen, 1990) dans la littérature comparative. Un constat intéressant

par rapport à toutes les formes de protection sociale est que dans l'ensemble, les dépenses sociales ont augmenté pour tous ces pays (*idem*).

De même que pour le système financier, plusieurs variables servent à décrire le système de protection sociale dans un pays. Ainsi, la protection sociale se décrit par une structure d'éléments suivants :

1) Allocation vieillesse et service aux personnes âgées

Un premier type de dépenses concerne les allocations pour les personnes âgées, cela incluant différentes formes de retraites et de pensions. Ce dernier reflète l'importance de cette tranche d'âge dans les sociétés et il est par ailleurs « le secteur de loin le plus important dans l'ensemble des transferts sociaux. » (Esping-Andersen, 1990, p. 101).

À l'heure actuelle, avec le vieillissement de la population, nous observons une tendance générale d'augmentation des dépenses par rapport à ce point (Esping-Andersen, 2008). Par ailleurs, plusieurs pays repensent leur façon de structurer leur système de retraite afin de financer les différentes couches d'âge dans la société (OCDE, 2011a). Les transformations peuvent prendre différentes formes, dépendamment des idéologies dominantes dans un pays. En Chine, par exemple, le système de protection sociale pour des personnes âgées est à la fois basé sur des valeurs confucéennes qui réservent plusieurs privilèges à la personne âgée, des valeurs maoïstes qui contiennent l'égalité et la participation active dans la société et des valeurs libérales qui sont plutôt partagées par la jeune élite professionnelle (Nanzhi, 2010). Dans l'ensemble des pays, la restructuration des systèmes de pension et de retraite est devenue encore plus cruciale avec la crise financière et économique de 2008 (OCDE, 2011a).

2) Dépenses sociales : Indemnités de chômage /aide sociale

Amable (2005) se base également sur les dépenses sociales afin de distinguer des pays par rapport à leur système de protection sociale. Parmi ces dépenses, il nous paraît particulièrement important de nommer les indemnités de chômage ainsi que la forme d'aide sociale disponible dans une société. Aussi, au niveau de ces variables, des différences importantes peuvent exister d'un pays à l'autre. Les pays scandinaves, par exemple,

effectuent de fortes dépenses sociales, ce qui correspond au modèle classique de l'État-providence socio-démocrate (Amable, 2005 ; Esping-Andersen, 1990). Au contraire, la couverture offerte en Amérique du Nord est plutôt faible et la responsabilité repose davantage sur les individus, ce qui correspond à une logique libérale.

De plus, nous retrouvons différentes formes d'un revenu minimum. Ce dernier prend par exemple la forme du « Revenu de Solidarité active » (RSA)¹⁹ en France, la forme de la « *Sozialhilfe* » en Allemagne ou de « l'aide sociale » au Québec, anciennement appelé le « bien-être social ».

3) Couverture santé

Une autre distinction quant à la protection sociale peut être faite au niveau du système de santé. Par rapport à ce dernier, des dépenses fortes existent en Allemagne, en Belgique et en France (Amable, 2005, p. 199), tandis qu'aux États-Unis on retrouve un système de santé privé où la responsabilité de couverture repose sur l'individu.

Un lien intéressant peut être tracé entre la protection sociale et la disponibilité des compétences spécifiques, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel pour une nation (Estevez-Abe *et al.* 2001; Whitley, 2007). Le lien avec les compétences était déjà souligné par Aoki (2007) dans un cadre général et au niveau de la protection sociale.

C) Le rapport salarial

Une autre institution importante quant à l'étude du transfert des connaissances entre générations est le « rapport salarial » qui décrit le marché du travail. Amable (2005) y distingue trois dimensions : la protection de l'emploi, les relations industrielles et la politique de l'emploi. En général, les États-Unis peuvent être opposés à l'Europe (continentale), car ils proposent un marché de travail flexible, tandis qu'en Europe, plusieurs indicateurs montrent

¹⁹ En France, le RSA a remplacé le Revenu minimum d'insertion (RMI) et le l'allocation de parent isolé (API) en 1 juin 2009.

que la flexibilité est réduite (*idem*). Cependant, un portrait plus raffiné est possible à l'aide des différentes variables.

1) La protection de l'emploi

Cet élément concerne la flexibilité du marché du travail, c'est-à-dire la possibilité d'embaucher ou de licencier des employés (Amable, 2005). Sa description est notamment possible à partir des variables comme la durée des contrats et la perception de l'ancienneté en entreprise. Au niveau des contrats par exemple, on peut distinguer les contrats permanents et temporaires. Dans l'ensemble des pays, il existe une tendance vers une plus grande flexibilité au niveau du marché du travail depuis les années 1990 (*idem*). La protection de l'emploi est devenue un enjeu principal.

Un facteur primordial quant à la protection de l'emploi concerne les obstacles procéduraux au niveau du licenciement ou de l'embauche. Cet indicateur semble clairement distinguer les pays libéraux de marché des autres pays (*idem*). D'autres indicateurs sont des « indemnités de licenciement » et la « période d'essai et de préavis » qui respectivement peuvent être plus ou moins élevées (les indemnités de licenciement) et plus ou moins longues (la période d'essai). Ces points séparent l'Allemagne (avec une forte protection) du Canada (avec une faible protection). Par exemple, au Canada, ainsi qu'aux États-Unis, en Angleterre ou au Royaume-Uni, les contrats à durée déterminée peuvent être renouvelés plus souvent. Les licenciements atteignent un nombre plus important que dans d'autres pays et l'ancienneté en entreprise est en général plus courte. Au niveau de la protection de l'emploi en général, l'Allemagne semble montrer des caractéristiques proches de celles en Suède, en Corée et en Suisse. Tous ces pays montrent une protection de l'emploi plus élevée que les autres pays avec un plus grand délai de préavis et des difficultés de licenciement au niveau des entreprises (Amable, 2005).

2) Relations industrielles

Selon Amable (2005), les relations industrielles déterminent la performance d'une société sur le plan économique. Plusieurs variables peuvent être distinguées, notamment les négociations

salariales, la densité syndicale et les relations entre les employés et la direction. Le facteur de la syndicalisation et du corporatisme représente 35% des différences qui peuvent être observées entre les pays. Ainsi, les pays corporatistes avec une forte représentation syndicale (les pays scandinaves notamment) peuvent être opposés aux pays moins corporatistes (comme les États-Unis et l'Italie) (Amable, 2005). De plus, certains pays (comme la France, l'Espagne ou l'Italie) montrent des relations salariales plutôt conflictuelles. Dans cette catégorie, l'Allemagne figure avec l'Autriche parmi les pays traditionnellement corporatistes (*idem*).

3) Politique de l'emploi

Comme dernier facteur par rapport au marché du travail, nous retrouvons la politique de l'emploi. Cette dernière implique les dépenses publiques pour les politiques de l'emploi, les allocations de chômage et le programme de jeunesse (Amable, 2005).

Dans plusieurs pays, comme le Royaume-Uni, la Norvège ou le Canada, la politique publique pour le marché de l'emploi est limitée dans plusieurs dimensions. Les autres pays disposent d'une politique publique d'une plus grande envergure et on peut distinguer différents groupes de pays. C'est ainsi que la France, l'Italie et l'Espagne se démarquent par des programmes qui ciblent la jeunesse, que l'Allemagne, la Finlande et le Danemark proposent des politiques de réembauche et que la Suède et les Pays-Bas se démarquent en mesures pour les handicapés (Amable, 2005).

À ces points s'ajoute la politique de l'emploi concernant les seniors. En effet, dans le contexte de la problématique de cette thèse, il est particulièrement intéressant de constater la participation à l'emploi des seniors quant à la politique de l'emploi. Dans les dernières années, les institutions telle que l'OCDE ont reconnu la nécessité de se préoccuper de ce point et plusieurs études thématiques abordent le point des politiques d'emploi visant par exemple le taux de participation à l'emploi des personnes de 55 à 64 ans ou les possibilités de réintégration professionnelle (OCDE, 2006b, 2011a).

D) Le système d'éducation et de formation professionnelle

Une autre institution qui se retrouve au centre de la réflexion quant au capitalisme cognitif est le système d'éducation (Lam, 2000; OCDE, 2012). Ce constat s'explique par le fait que la façon de former les personnes dans une société influence la création des connaissances :

« L'éducation et la formation forment la constitution sociale des connaissances et forment une base pour la qualification, le statut au travail et des frontières de l'emploi. Ainsi, elles influencent le statut relatif et les différentes formes de la connaissance et la nature de leur interaction. » (Lam, 2000, p. 489).²⁰

La création des connaissances et aussi la professionnalisation au travail vont ensuite influencer sur l'activité innovatrice, le progrès technologique et la croissance économique d'une nation :

« Si l'accumulation des connaissances mène à l'innovation et au progrès technologique, il faut s'attendre à une relation étroite entre les systèmes éducatifs, les niveaux d'étude et de croissance économique. » (Amable, 2005, p. 207)

Quant aux travaux comparatifs, toutes les approches discutées se basent sur cet élément. Dans une perspective TR par exemple, l'éducation et la formation professionnelle ont un impact sur les choix organisationnels (Crouch *et al.*, cité dans Boyer, 2002). Aussi, comme mentionné par Whitley (2007), un fort lien avec le développement des capacités dynamiques peut être construit. Pour retracer le lien entre le système en organisation et les pratiques en entreprise, saisissons les deux formes extrêmes des systèmes d'éducation et de formation.

La première forme décrit un système où les compétences acquises sont plutôt spécifiques par rapport à la firme (Hall et Soskice 2001). Dans ce contexte, la mobilité de trajectoires est plutôt faible (Livian, 2004), comme c'est le cas au Japon et en Allemagne. Le lien retracé par Whitley (2007) passe par des carrières organisationnelles où une forte fidélisation amène à des compétences très spécifiques à la firme et donc un fort degré de collaboration et d'apprentissage collectif au niveau de l'entreprise. L'autre système de formation implique une acquisition des compétences plutôt générales par rapport à l'industrie (Hall et Soskice 2001) et une forte mobilité de trajectoire (Livian, 2004). Entre ces formes extrêmes, il existe

²⁰Traduction de l'anglais par l'auteur: « Education and training shape the social constitution of „knowledge“, and thus provide the basis for qualification, work status and job boundaries. As such, they influence the relative status and different types of knowledge, and the nature of their interaction.»

plusieurs typologies afin de comparer les différences entre les pays en matière de formation. Nous proposons plusieurs éléments afin de caractériser les systèmes d'éducation :

- 1) Standardisation des programmes d'études ou le degré de différenciation/stratification entre programmes « généraux et professionnels »

La standardisation des programmes d'études décrit l'uniformité des voies d'éducation en matière de normes d'enseignement, de la financiarisation des études et des procédures à l'examen (Amable, 2005, p. 208). Au contraire, le degré de différenciation décrit la variation des programmes selon la carrière professionnelle individuelle qui peut être offerte dans le cadre du système d'un pays.

Par rapport à ces deux éléments, la typologie de Hannan *et al.* (1996), par exemple, oppose le système allemand à celui du Canada. Selon les auteurs, à la fois la standardisation et la différenciation individuelle en Allemagne seraient élevées, tandis qu'au Canada, la différenciation individuelle est minime, comme dans le système des États-Unis, mais il n'existe que peu de standardisation au niveau des programmes d'études, de leur financement et des normes des examens. Cette absence d'uniformité en Amérique du Nord fait en sorte que le diplôme d'étude secondaire est un facteur moins fiable lors de l'embauche des jeunes. Selon les auteurs, la différenciation élevée en Allemagne s'explique par l'existence de différents types d'écoles secondaires qui peuvent être visitées selon le profil de l'enfant, ainsi que par le *système dual* qui permet de jumeler éducation théorique et application pratique en entreprise. Les deux tiers des jeunes Allemands entreprennent une formation dans ce double système (Aktouf *et al.*, 2012).

- 2) Degré de l'engagement de l'employeur/employé dans la formation tout au long de la vie

Un autre point particulièrement intéressant concerne l'implication de l'employeur et de l'employé dans la formation tout au long de la vie. Dans certains pays, comme en Italie, en Espagne ou en Grèce, à la fois l'implication de l'individu et celle de l'employeur est faible (Aventur *et al.*, 1999), tandis que dans d'autres, les deux parties s'impliquent très fortement pour enrichir le parcours de l'employé (c'est le cas du Danemark ou de la Suède, mais aussi

du Royaume-Uni). Selon une typologie existante, l'implication en Allemagne se caractérise comme moyenne (Aventur *et al.*, 1999), mais cette dernière n'inclut pas le Canada, voire le Québec. Il serait pertinent d'examiner ce point de manière plus approfondie dans cette recherche.

3) Nature du financement (public/privé)

Cette question de l'implication mène à une autre interrogation, celle de la provenance des fonds pour la formation des individus. Souvent, dans les pays qui montrent un fort engagement des employeurs, cette implication est également reflétée par un soutien sur le plan financier. En Allemagne par exemple, les firmes sont financièrement impliquées au niveau de l'apprentissage (voir le système dual mentionné plus haut), mais moins au niveau de la formation continue (Amable, 2005). En même temps, ce pays est caractérisé en tant que pays qui dispose d'un système de formation public. Il y a donc une forte responsabilité qui repose sur le gouvernement, tandis que cette dernière est minime aux États-Unis ou au Japon où l'on retrouve un système d'éducation privé (*idem*).

4) Nature de la formation professionnelle (orientée : école/emploi)

Une autre distinction des systèmes d'éducation concerne la nature de la formation professionnelle. Dans plusieurs pays, l'éducation principale se fait au niveau de l'école (Italie, Espagne, Portugal et Grèce), tandis que dans d'autres, les initiatives de formation possibles pour accompagner l'emploi sont nombreuses. Les pays scandinaves, par exemple, disposent d'une forte culture de formation tout au long de la vie, tandis que la formation initiale a peu d'importance (Aventur *et al.*, 1999). En Allemagne, la formation professionnelle est dominante et institutionnalisée (Aventur *et al.*, 1999) et il existe des initiatives de formation continue, même si elles sont moins accessibles que dans des pays scandinaves.

Dans l'ensemble, il est à constater que la nature des programmes de formation a un impact sur la flexibilité du système ou sur les possibilités de deuxième chance pour les employés lorsqu'il y a un changement de la situation professionnelle (Amable, 2005). Avec des

possibilités de formation tout au long de la vie, l'acquisition des nouvelles compétences plus tard dans la carrière est possible et permet aux employés de garder une flexibilité avec l'âge et de demeurer actif au niveau de l'emploi (OCDE, 2011a).

1.6 Synthèse

En nous basant sur la définition de Déry (2010) citée précédemment, qui considère le management comme une « pratique réflexive contextualisée », on peut conclure que le système managérial serait encasté dans un système économique. Une discussion quant à l'anthropologie économique ainsi que quant aux différentes approches d'analyse comparée de formes de capitalismes ont apporté quelques nuances à ce constat. Finalement, nous nous intéressons particulièrement à la perspective socio-institutionnaliste et aux approches VOC et TR, car elles se basent sur une complémentarité institutionnelle (Amable, 2005 ; Boyer, 2002) et ont de plus en plus développé une perspective centrée sur la firme.²¹ Ce rapprochement du cadre institutionnel à l'organisation nous fournit une base pour bâtir un cadre d'analyse multi-niveaux.

La perspective qui s'avère particulièrement intéressante est celle proposée par Amable (2005) qui décrit l'existence d'une complémentarité institutionnelle dans une société. Nous la trouvons pertinente pour plusieurs raisons. D'abord, l'idée de la complémentarité institutionnelle permet de percevoir l'architecture institutionnelle dans son ensemble et non pas de considérer les institutions de manière isolée. Tel que mentionné plus haut, la complémentarité permet de tisser des liens avec des valeurs présentes dans une société. Par ailleurs, la perspective socio-institutionnelle dans laquelle s'insère la théorie de la régulation (et donc les travaux d'Amable) permet de saisir les fondements culturels qui sont sous-jacents à la nature des institutions et leur influence sur les organisations. Un autre point intéressant consiste au fait que la théorie de la régulation est convergente avec le courant VOC. Les deux façons d'adopter une perspective macro-institutionnelle s'orientent vers les organisations et vers l'influence des institutions sur les pratiques managériales.

²¹ Il est à noter que dans le cadre de ce document, les termes firme /organisation /compagnie/entreprise sont employés comme des synonymes. Il s'agit d'un choix de l'auteur dans l'objectif de diversifier la terminologie employée dans le cadre de cette thèse. Même si nous sommes conscients des différences conceptuelles existantes, celles-ci ne sont pas spécifiquement abordées dans cette thèse.

Nous percevons donc une base pertinente pour cette recherche et anticipons une contribution théorique par l'approfondissement de la caractérisation des institutions dans la perspective de la gestion des connaissances que nous allons apporter.

Afin de rapprocher le cadre d'analyse macro de notre problématique en entreprise, le transfert des connaissances entre générations, nous avons présenté un choix d'institutions qui permettent de porter un regard comparatif sur des pratiques managériales en matière de gestion des connaissances. Ainsi, nous avons discuté le système financier, la protection sociale, le rapport salarial et le système d'éducation et de formation professionnelle, tout en décrivant les éléments qui caractérisent ces institutions. Le tableau de synthèse suivant regroupe les variables caractérisant ces quatre institutions.

| Institution | Éléments déterminants |
|---|--|
| Système financier | <ul style="list-style-type: none"> - Sources des fonds - Degré de centralisation des marchés financiers - Le type de <i>corporate governance</i> - Le capital risque |
| Protection sociale | <ul style="list-style-type: none"> - Allocation vieillesse et service aux personnes âgées - Dépenses sociales: Indemnités de chômage /aide sociale - Couverture Santé |
| Rapport salarial | <ul style="list-style-type: none"> - Protection de l'emploi (durée des contrats ; coût direct de licenciement ; période d'essai et de préavis) - Relations industrielles (coordination des négociations ; centralisation et corporatisme, densité syndicale ; relation direction- employés) - Politique de l'emploi (dépenses publiques pour les politiques de l'emploi, allocations de chômage, programme de jeunesse) |
| Système d'éducation et de formation professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> - Standardisation des programmes d'études - Degré de différenciation/stratification entre programmes « généraux et professionnels » - Degré de l'engagement de l'employeur/employé dans la formation toute au long de la vie - Financement public/privé - Nature de la formation professionnelle (orientée : école/emploi) |

Tableau 1.4 Tableau de synthèse – institutions et éléments

CHAPITRE II

LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS LE CONTEXTE PARTICULIER DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Au chapitre précédent, nous avons introduit différents travaux macro-institutionnels récents et nous avons opté pour une approche socio-institutionnelle qui tient compte de la complémentarité des institutions dans un pays (Amable, 2005). Nous avons également vu que parmi ces travaux de comparaison, notamment ceux en VOC et en TR, plusieurs portent sur une comparaison des pratiques managériales des firmes (Hall et Soskice, 2001 ; Whitley, 2007 ; 2010).

Au niveau de cette thèse, nous aimerions nous inscrire dans cette même tendance, cela en portant un regard particulier sur la gestion des connaissances. Plus spécifiquement, nous nous intéressons à une comparaison des pratiques de transfert des connaissances entre générations dans différents contextes institutionnels.

Parmi les travaux recensés au chapitre précédent, nous avons identifié des ouvrages qui intègrent la notion de la gestion des connaissances, et ce, par le biais des capacités dynamiques (Whitley, 2007 : 2010), un champ très proche de la gestion des connaissances. Nous nous inspirons de ces travaux pour ensuite tisser un lien vers la gestion des connaissances.

Ainsi, ce chapitre est consacré à retracer la théorie des capacités dynamiques, à discuter le lien avec la gestion des connaissances et à approfondir notre réflexion sur le management du savoir. De plus, nous allons retracer la problématique de la pénurie des employés causée par des changements démographiques importants. Cette problématique sera ensuite liée à la

gestion des connaissances, afin de déboucher sur une définition du transfert des connaissances entre les générations dans les organisations.

2.1 Les fondements des capacités dynamiques

Teece et Pisano (1994), auteurs pionniers du concept, perçoivent les capacités dynamiques (*angl. dynamic capabilities – DC*) comme une composition de deux éléments. Premièrement, la composante « dynamique » indique que nous sommes entourés d'un environnement qui change de façon permanente et qui force les entreprises à adopter un rythme d'innovation accéléré. Deuxièmement, la composante des « capacités » décrit les compétences stratégiques dont les entreprises devraient disposer afin de s'adapter à cet environnement changeant. Ce processus inclut l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration des aptitudes, ressources et compétences fonctionnelles internes et externes à l'organisation (Teece et Pisano, 1994, p. 538). Ainsi, une définition souvent citée est la suivante : « les capacités dynamiques forment l'habilité de la firme d'intégrer, de construire et de reconfigurer des compétences internes et externes afin d'affronter des environnements qui changent rapidement (Teece *et al.*, 1997, p. 516)²². Plus tard, on distingue les capacités de coordination, d'apprentissage et de reconfiguration (Dosi *et al.*, 2000; Teece, 2000).

Pour Teece et Pisano (1994), trois facteurs aident à déterminer les capacités dynamiques d'une firme : les processus, la position (propriétés intellectuelle et technologique) et le sentier (alternatives stratégiques accessibles). Le premier élément décrit les routines d'une organisation qui peuvent être décrites en tant que « structures d'interaction qui représentent une résolution à succès des problèmes particuliers » (Teece et Pisano, 1994, p. 545)²³. La position de la firme concerne l'identification et la protection des différents actifs de l'entreprise, tels que technologiques, financiers ou localement spécifiques. Finalement, le sentier, ou la dépendance du sentier, met en avant l'importance de l'histoire de l'entreprise. La firme est donc limitée au niveau de ses possibilités, car elle se retrouve dans une situation particulière qui façonne les différentes options qui s'ouvrent à elle. D'ailleurs, les capacités clé d'une firme peuvent également devenir des rigidités (Leonard-Barton, 1992), car il est

²² Traduction de l'auteure : « dynamic capabilities are the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments »

²³ « (...) patterns of interactions that represent successful solutions to particular problems. »

difficile de trouver un équilibre entre les routines et le changement (Argote, 1999). L'apprentissage est local, ce qui veut dire que des connaissances sont acquises et ne peuvent pas être appliquées facilement d'un contexte à l'autre (Teece, 2000). En effet, « l'apprentissage est souvent un processus d'essai, de feedback et d'évaluation » (Teece et Pisano, 1994, p. 546)²⁴. Cette particularité concerne aussi les opportunités technologiques qui peuvent être restreintes dans une industrie donnée, mais qui peuvent aussi être spécifiques à la compagnie ou spécifiques aux institutions (de R&D par exemple) (*idem*). Ainsi, certaines firmes procèdent plutôt par un processus d'apprentissage individuel et collectif, plutôt incrémental et d'autres se réinventent et se reconfigurent et transforment donc leurs compétences et connaissances de manière radicale (Teece, 2000).

Suite à ces fondements, il s'est développé une vaste littérature sur les capacités dynamiques. Cette dernière a mené à l'identification des différents types de DC dont une organisation devrait disposer (Teece, 2007). Par exemple, on met l'accent sur les processus organisationnels où on peut distinguer les capacités de développement de produits, la création des alliances et la prise de décision stratégique (Eisenhardt et Martin, 2003, p.106). À ces aspects se rajoutent les routines de transfert (Szulanski, 1996) et les routines de création des connaissances (p. ex. Helfat, 1997). Une contribution importante, notamment par rapport à l'aspect d'une rigidité éventuelle qu'apportent les DC, concerne la distinction de ces capacités par rapport à la nature du marché dans lequel se trouve l'entreprise. En effet, à la base des travaux de Teece *et al.* (1997), Eisenhardt et Martin (2000) fournissent une conception détaillée des DC des entreprises dans des marchés à haute vélocité. La dynamique des marchés à haute vélocité est spécifique et implique que la flexibilité des firmes est cruciale pour leur survie. Cela s'explique par le fait que dans des contextes de vélocité, peu de connaissances sur l'activité des entreprises existent à long terme (*idem*, p. 1111). Par conséquent, les entreprises qui opèrent dans les marchés à haute vélocité devraient plutôt disposer des DC qui forment des routines simples et qui impliquent la création des nouvelles connaissances, spécifiques à la situation (*idem*, p. 1112) (pour un tableau de synthèse voir Tableau 2.1).

²⁴Traduction de l'auteure : « (...) learning is often a process of trial, feedback, and evaluation.»

| | Traditional view of dynamic capabilities | Reconceptualization of dynamic capabilities |
|-----------------------|--|---|
| Definition | Routines to learn routines | Specific organizational and strategic processes (e.g., product innovation, strategic decision making, alliancing) by which managers alter their resource base |
| Heterogeneity | Idiosyncratic (i.e., firm specific) | Commonalities (i.e., best practice) with some idiosyncratic details |
| Pattern | Detailed, analytic routines | Depending on market dynamism, ranging from detailed, analytic routines to simple, experiential, ones |
| Outcome | Predictable | Depending on market dynamism, predictable or unpredictable |
| Competitive Advantage | Sustained competitive advantage from VRIN dynamic capabilities | Competitive advantage from valuable, somewhat rare, equifinal, substitutable, and fungible dynamic capabilities |
| Evolution | Unique path | Unique path shaped by learning mechanisms such as practice, codification, mistakes, and pacing |

Tableau 2.1 Différentes conceptions des capacités dynamiques - marchés traditionnels versus marchés à haute vélocité

(Source : Eisenhardt et Martin, 2000, p. 1111)

Quel que soit le secteur de la firme, les trois catégories des DC (processus, position et sentier) identifiées par Teece et Pisano (1994) doivent être analysées de manière rigoureuse, afin de déterminer les capacités stratégiques d'une firme. Par ces principes, la perspective des capacités dynamiques de la firme se distingue d'autres perspectives, comme la théorie de l'agence. La compétition avec d'autres firmes n'est pas perçue dans une logique portérienne (Teece, 2007), mais elle est perçue selon Schumpeter, c'est-à-dire en se basant sur le concept de la destruction créatrice (Teece et Pisano, 1994; Teece, 2007). Les firmes devraient donc développer des capacités dynamiques pour survivre à long terme. Ces dernières ne peuvent être achetées, mais doivent être développées (Teece et Pisano, 1994, p. 553), notamment par des mécanismes d'apprentissage passant par la pratique, la codification, des erreurs et l'identification d'un rythme propre à l'organisation (Eisenhardt et Martin, 2000).

Un autre élément distinctif de cette perspective concerne la difficulté pour les firmes à répliquer les compétences dynamiques des autres. Cette difficulté s'explique par le caractère incarné (*angl. : embodied*) de la connaissance qui fait en sorte que les capacités ne peuvent pas être imitées juste en transmettant de l'information (Teece et Pisano, 1994, p. 549). Pour transmettre le savoir et développer des compétences distinctives, d'autres pratiques sont nécessaires, ce qui nous amène à discuter du lien entre les capacités dynamiques et la gestion des connaissances.

2.2 Les capacités dynamiques et la gestion des connaissances : deux champs de recherche se chevauchant

Tel que le montre la typologie des différentes DC présentées ci-dessus, les travaux sur ces capacités ont de plus en plus mené vers les théories de la gestion des connaissances. Notamment, Teece (2000) a reconnu le fait que l'aptitude de créer, d'intégrer et de transmettre les connaissances à une base continue renforce les DC des firmes et, par conséquent, leur avantage compétitif. Easterby-Smith et Prieto (2008) rappellent que l'idée des DC est une extension de la « *resource based view* » (RBV) théorie élaborée notamment par Barney (1986), Prahalad et Hamel (1990) et Kogut et Zander, (1992). Cette dernière se concentre sur le développement des ressources spécifiques d'une compagnie qui persistent avec le temps et qui forment son avantage compétitif (Eisenhardt et Martin, 2000). Le lien avec les DC était ensuite construit par l'ajout d'une explication du développement d'un avantage compétitif dans des secteurs à haute vélocité (Teece *et al.*, 1997). Dans ces derniers, les ressources ne sont pas stables et l'entreprise doit s'adapter à son environnement de façon continue. Ce sont donc les capacités dynamiques qui forment l'avantage compétitif dans ces secteurs (*idem*). D'ailleurs, parmi ces DC, un fort accent est mis sur la gestion des connaissances (Kogut, 1996). En effet, la RBV est également une école de pensée parmi les approches de la gestion des connaissances (Amin et Cohendet, 2004) qui met l'accent sur l'apprentissage dans les entreprises pour développer un avantage compétitif. Dans ce contexte, on parle aussi d'une approche basée sur les connaissances en tant que ressource (Easterby-Smith et Prieto, 2008).

Pour illustrer le rapport entre les DC et la gestion des connaissances, Easterby-Smith et Prieto proposent un schéma qui présente les parallèles et les différences entre les deux champs de

recherche (voir Figure 2.1). Pour ces auteurs, l'apprentissage « constitue le mécanisme au centre qui lie les deux concepts » (Easterby-Smith et Prieto, 2008, p. 242)²⁵. Pour plusieurs auteurs, l'apprentissage est directement lié à l'échange des connaissances en entreprise (Crossan *et al.*, 1999; Eisenhardt et Martin, 2003). Cette association correspond à la vision de Teece (2007) qui, lui aussi, place l'apprentissage au centre des initiatives qui visent le développement des capacités dynamiques. Il s'agit pour lui d'un des « fondements micro » (angl : *microfoundations*) des capacités dynamiques, c'est-à-dire que l'apprentissage est un facteur important qui permet aux firmes de saisir des opportunités :

« La capacité de reconnaître des opportunités dépend en partie des capacités individuelles et la connaissance existante (ou le savoir et les capacités d'apprentissage de l'organisation à laquelle appartient l'individu), particulièrement en rapport avec les besoins des utilisateurs en relation avec des solutions existantes et novatrices. Cela demande des connaissances spécifiques, une activité créative, et la capacité de comprendre la prise de décision du client/utilisateur et la sagesse pratique (Nonaka et Toyama, 2007). » (cité par Teece, 2007, p. 1323)²⁶

En soulignant l'apprentissage parmi les fondements des capacités dynamiques, Teece (2007) crée un autre rapprochement des DC avec la gestion des connaissances. D'ailleurs, ces fondations n'incluent plus uniquement l'apprentissage, mais aussi l'interprétation et la créativité des processus qui doivent être intégrées dans l'approche managériale des organisations (*idem*).

²⁵ Traduction de l'auteur: «... central mechanism that links the two concepts together »

²⁶ Traduction de l'auteur: « The ability to recognize opportunities depends in part on the individual capabilities and extant knowledge (or the knowledge and learning capacities of the organization to which the individual belongs) particularly about user needs in relationship to existing as well as novel solutions. This requires specific knowledge, creative activity, and the ability to understand user/customer decision-making, and practical wisdom (Nonaka et Toyama, 2007). »

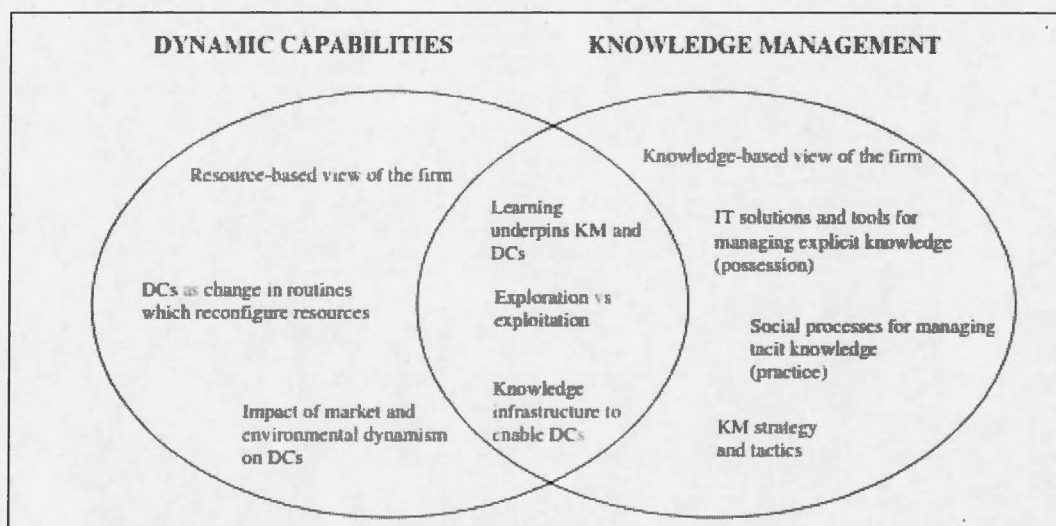


Figure 2.1 Parallèles et différences des capacités dynamiques et de la gestion des connaissances (adapté de Easterby-Smith et Prieto, 2008, p. 240)

D'autres parallèles, soulevés notamment par Easterby-Smith et Prieto (2008), concernent la dynamique exploration/exploitation, ainsi que l'infrastructure des connaissances, afin de permettre le développement des DC. Les processus d'exploration et de l'exploitation sont deux processus d'apprentissage critiques (Levinthal et March, 1993) qui sont nécessaires en même temps, car ils permettent d'explorer des nouveaux océans, tout en gardant l'avantage compétitif de la firme (Teece *et al.*, 1997). L'autre parallèle concerne une structure de l'entreprise qui est nécessaire afin de créer les capacités dynamiques (Easterby-Smith et Prieto, 2008). Aussi, dans la littérature sur la gestion des connaissances, des travaux sont consacrés à l'identification d'une structure propice au transfert ou à la rétention des connaissances (ex. Chuang, 2004; GoldMalhotra et Segars, 2001; Lee et Choi, 2003; Van den Brink, 2003, cités par Easterby-Smith et Prieto, 2008, p. 242).

Dans ses travaux qui s'inscrivent dans une perspective macro-institutionnelle, Whitley (2007, 2010) met également l'accent sur la gestion des connaissances. Ainsi, il revient sur les capacités de coordination, d'apprentissage et de reconfiguration (Teece *et al.*, 2000 ; Dosi *et al.*, 2000) qui varient en fonction de la délégation de l'autorité et de la gestion des carrières. Whitley affirme que ces deux éléments peuvent être gérés de différentes manières,

dépendamment de la firme et du contexte macro-institutionnel qui l'entourent. La variété de cette gestion mène par la suite à différentes façons de partager les connaissances et ainsi à développer des capacités dynamiques distinctes.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous basons sur ce lien macro-micro qui a pu être fait entre les institutions et la gestion des connaissances. Cependant, nous proposons un fondement épistémologique différent de la gestion des connaissances qui sera illustré dans les prochaines sections de ce chapitre. Comme mentionné auparavant, nous constatons qu'il existe des liens forts entre le champ des DC et celui de la gestion des connaissances. Osterloh (2006, p. 162) ajoute qu'il existe une « conviction grandissante parmi les firmes, chercheurs et consultants que la connaissance est la plus grande source des capacités dynamiques ». Cependant, plusieurs nuances par rapport au champ sur la gestion des connaissances sont à apporter. En effet, quant à l'introduction de la gestion des connaissances, certains auteurs posent plutôt le regard sur la connaissance organisationnelle, tandis que d'autres réfèrent à la gestion des connaissances en entreprise ; deux éléments qui doivent être distingués (Easterby-Smith et Prieto, 2008). Nous allons donc les discuter séparément dans les prochaines sections.

2.3 La connaissance organisationnelle

Depuis les années 1980, de plus en plus de chercheurs en sciences de la gestion se sont intéressés à la connaissance humaine pour finalement faire naître le champ de la gestion des connaissances au début des années 1990 (Prusak et Weiss, 2006). Cet intérêt s'explique par un nouveau contexte économique et sociétal (Belet, 2002) qui peut être caractérisé par une économie fondée sur la connaissance (Foray, 2009), par une société du savoir (OCDE, 2001) ou encore par un capitalisme cognitif, troisième forme de capitalisme après les capitalismes mercantiliste et industriel (Moulier Boutang, 2007). L'idée principale sous-jacente à ces appellations est le fait que l'immatériel joue un rôle de plus en plus important par rapport au travail (Gorz, 2003; Moulier Boutang, 2007). Ainsi, pour augmenter la valeur économique, on s'intéresse à la diffusion du savoir dans les entreprises et dans l'ensemble de la société (Moulier Boutang, 2007). Dans ce nouveau contexte, les pratiques managériales héritées des approches classiques sont devenues de plus en plus inadaptées, tel que le souligne Belet (2002, p. 2) :

L'« inadéquation croissante des valeurs, des représentations et des principes de management des hommes (et des organisations) issus du taylorisme constitue un défi majeur que les entreprises doivent impérativement relever, dans le contexte évolutif de la société actuelle. »

Une de ses adaptations était la reconnaissance de la connaissance humaine pour les entreprises qui, dans certains cas, se trouve maintenant au centre du management (Ichijo et Nonaka, 2006). En effet, les publications et les pratiques managériales portant sur le savoir se sont multipliées durant les années 1990 et 2000 (Prusak et Weiss, 2007). Il en ressort notamment qu'afin de gérer le savoir dans une organisation, il est d'abord crucial de saisir sa nature. Polanyi (1967) propose les dimensions tacite et explicite de la connaissance humaine, son travail étant aujourd'hui cité comme fondement des travaux sur la connaissance organisationnelle. Selon l'auteur, la connaissance explicite peut être articulée et codifiée, tandis que la connaissance tacite se base sur des expériences vécues et des capacités personnelles, ce qui fait en sorte qu'elle est difficilement transmissible (Sveiby, 1996).

2.3.1 L'opposition de deux conceptions de la connaissance organisationnelle

À partir de ce travail, différentes perspectives sur la connaissance organisationnelle sont nées. Dans l'ensemble, on peut distinguer deux visions contrastées. La première met l'accent sur la composante tacite de la connaissance humaine, cette dernière se partageant par la pratique (Lave et Wenger, 1991) et par l'interaction sociale dans l'entreprise grâce aux communautés de pratiques (Amin et Cohendet, 2004; Cook et Yanow, 1993). Le savoir (angl. *knowing*) est perçu en tant que processus plutôt que comme une caractéristique d'un individu (Brown et Duguid, 1998). Dans ce sens, le savoir existe au niveau de la communauté des personnes qui le partagent dans l'organisation (Nicolini *et al.*, 2003). La deuxième perspective perçoit plutôt le savoir (angl. *knowledge*) comme une caractéristique dont dispose l'individu (Easterby-Smith et Prieto, 2008). L'accent est mis sur la connaissance explicite qui peut être acquise par un processus cognitif (*idem*) et stockée dans des systèmes d'information (Ferrary et Pesqueux, 2011). Pour distinguer les deux perspectives, on réfère à un modèle basé sur la communauté (angl. *community-based model*) et à un modèle basé sur les aspects cognitifs (angl. *cognitive-based view*) (Swan *et al.*, 1999).

| | |
|---------------------------|---------------------------------|
| Tacite | Explicite |
| Pratique | Possession |
| Le savoir comme processus | Le savoir comme caractéristique |
| Social | Cognitif |

Tableau 2.2 Formes contrastées de la connaissance organisationnelle
(adapté de Esterby-Smith et Prieto, 2008, p. 239)

Une autre façon de différencier les perspectives de la connaissance organisationnelle est de faire la distinction entre les approches objectives et les approches subjectives. Les différentes conceptions étaient contrastées par les chercheurs Nonaka et Peltokorpi (2006). En effet, l'accent mis sur les connaissances explicites provient d'une vision objectiviste où le savoir est perçu comme une vérité absolue qui se trouve à l'extérieur de l'individu (*idem*). Dans ce sens, la « forme la plus importante du savoir est la connaissance universelle » (*idem*, p. 75). La vue subjectiviste des connaissances correspond à une vision ontologique différente qui découle des philosophies interprétatives, telles que la phénoménologie ou le pragmatisme. Selon cette dernière, la connaissance est « contextuelle, subjective et relationnelle » (*idem*, p. 75). Les approches subjectivistes prennent donc en compte la particularité des acteurs, comme des schèmes culturels, des histoires, des communications externes, des routines culturelles et des normes des individus qui font partie du système de la gestion des connaissances (Nonaka et Peltokorpi, 2006; Wijnhoven, 2006). Également dans cette perspective, la connaissance peut être considérée comme étant un ensemble complexe qui rend une caractérisation impossible (Brown et Duguid, 2001; Tsoukas, 1996).

De cette perspective découlent des travaux sur des caractéristiques culturelles et contextuelles de la connaissance (Cordeiro-Nilsson et Hawamdeh, 2011). Un apport particulièrement intéressant provient d'une perspective de la sociologie des organisations que nous avons déjà évoquée dans le Chapitre 1. Dans ce sens, la connaissance est « localisée et socialement construite » (Ferrary et Pesqueux, 2011, p. 34), tel que décrit par Sainsaulieu (1987) au niveau de la dynamique culturelle ayant lieu dans les entreprises. En effet, l'organisation se situe dans un milieu socio-culturel spécifique et « reçoit de son environnement des groupes humains différents par l'âge, la formation universitaire et professionnelle, le pays d'origine,

le sexe, la localité » (*idem*, p. 210). Pour l'individu ou le groupe, cette dynamique se traduit par un processus d'apprentissage culturel qui influence son identité dans l'organisation.

En ce qui concerne la connaissance organisationnelle, la perspective de la sociologie des organisations est très intéressante, compte tenu que nous nous intéressons à l'architecture institutionnelle qui encadre les pratiques de gestion des connaissances en entreprises. Les travaux de Sainsaulieu (1987) intègre également une vision culturelle des institutions et tisse un lien avec la création des connaissances organisationnelles.

2.3.2 Une perspective intégrée

Avant de formuler une définition de la connaissance organisationnelle, il est important de mentionner les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997) qui proposent une vision intégrée des différentes formes que peut prendre la connaissance humaine qui assimile les deux perspectives contrastées. Cette perspective intègre les visions cognitive et sociologique et peut donc aussi être qualifiée de sociocognitive (Berthon, 2001; Riffaud, *et al.*, 2007). Les auteurs se basent d'ailleurs sur la vision intégratrice japonaise qui considère différents éléments dans le monde comme un tout, contrairement à la logique occidentale qui est souvent dichotomique (Nonaka et Takeuchi, 1997). Selon les auteurs, l'apprentissage organisationnel concerne le développement des nouvelles connaissances sur les produits, processus, marchés et l'incorporation de ces connaissances dans leurs pratiques et stratégies (*idem*). Ces activités impliquent la codification, la diffusion et l'application des compréhensions partagées des individus et des groupes dans une organisation, ce qui fait en sorte que les routines et activités peuvent continuellement être adaptées dans un processus d'amélioration continue (*idem*).

Cette vision de la connaissance organisationnelle valorise donc les connaissances tacites et explicites, la pratique et aussi le processus cognitif. Elle repose sur une vision de l'humain qui met en avant sa subjectivité, tout en permettant le partage des connaissances objectives qui sont plus facilement échangeables au sein de l'organisation (Toyama et Nonaka, 2006, p. 15) :

« La connaissance ne peut pas exister sans la subjectivité humaine et les contextes qui entourent les humains. (...) Par rapport à la création de connaissances organisationnelles, ce sont les différences au niveau de la subjectivité humaine qui aident à créer des nouvelles connaissances. »²⁷

Les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997) sur la connaissance organisationnelle peuvent être caractérisés comme la « forme la plus achevée d'une théorie socio-organisationnelle de la gestion des connaissances » (Ferrary et Pesqueux, 2011, p. 49). Ce constat s'explique par l'apparente dimension internationale de cette théorie, ainsi que par l'intégration d'un fond objectif qui amène vers des « certitudes pratiques » pour le domaine du management (*idem*).

Dans cette perspective, un fort accent est mis sur l'humain dans l'organisation qui aspire à la création et le partage des nouvelles connaissances (Toyama et Nonaka, 2006). Contrairement à d'autres perspectives, l'humain n'est pas vu comme une machine, mais comme un être unique qui se transcende lui-même, afin de poursuivre des nouveaux objectifs (*idem*, p. 16).

2.3.3 Vers un positionnement par rapport au débat sur la connaissance organisationnelle

Tel que mentionné précédemment, la perspective subjectiviste de la connaissance nous semble particulièrement intéressante pour cette recherche. Par ailleurs, l'emphasis sur les éléments subjectifs de la connaissance est cohérente au plan épistémologique avec la perspective socio-institutionnelle que nous avons adoptée au niveau de notre cadre macro-institutionnel.

Cette perception de la connaissance peut être enrichie par d'autres aspects, notamment par sa transmissibilité dans l'organisation. Selon Ferrary et Pesqueux (2011, p.33), la connaissance

« est à la fois cumulative et transférable. Elle conduit donc à des multiples rapports au temps, qu'il soit conçu de façon chronologique ou diachronique (pour l'aspect cumulatif) ou bien encore anachronique ou synchronique (pour l'aspect de transfert). »

²⁷Traduction libre de l'anglais: « Knowledge cannot exist without human subjectivity and the contexts that surround humans. (...) In organizational knowledge creation, it is these very differences in human subjectivity that help create new knowledge »

Par rapport à la transmissibilité, l'approche intégrée de Nonaka et Takeuchi (1997) est particulièrement intéressante, car à la place d'opposer les approches subjectivistes et objectivistes, les auteurs proposent une vision intégrée qui met l'accent sur l'humain.

Pour nous situer par rapport au débat sur la connaissance organisationnelle, retenons que les aspects culturels et contextuels font partie intégrante de la connaissance humaine (Ferrary et Pesqueux, 2011; Sainsaulieu, 1987; Tsoukas et Vladimirou, 2001) qui dans son ensemble est composée des parties tacites et explicites (Nonaka et Takeuchi, 1997). De plus, notons que, animé par la *libido sciendi* (Jacques-Chaquin et Houdard, 1998; Moulier Boutang, 2007; Nakamura, 1995), l'individu aspire à l'acquisition des nouvelles connaissances (Toyama et Nonaka, 2006) qui sont cumulatives et transférables (Ferrary et Pesqueux, 2011) d'une manière qui intègre les aspects objectifs et subjectifs de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997).

2.4 La gestion des connaissances

Nous mentionnions qu'il existe deux façons épistémologiques et ontologiques différentes de voir la gestion des connaissances : les perspectives technique et humaine. La différence sur le plan épistémologique s'explique par le fait que la perspective technique découle d'une vision positiviste, tandis que la perspective humaine se situe dans une position de constructivisme social (Swan *et al.*, 1999). Cette différence influe sur la manière de valoriser et de gérer la connaissance en entreprise. Donc, les différentes approches de la gestion des connaissances varient aussi selon les perspectives technique ou humaine.

La perspective technique pose son regard sur les technologies d'information existantes qui font en sorte que l'échange d'information est rendu possible (Mitchell, 2007). Dans ce cadre, la connaissance organisationnelle est perçue selon une perspective objective (Nonaka et Peltokorpi, 2006), c'est-à-dire que les organisations peuvent en prendre possession par un processus de codification (Easterby-Smith et Prieto, 2008). Il s'agit d'une conception à l'essor de l'épistémologie occidentale, fortement ancrée dans une volonté rationnelle (Ferrary et Pesqueux, 2011) qui est souvent retenue. C'est-à-dire que dans la majorité des cas, on réfère à cette dernière quant à la gestion des connaissances. Les approches qui en découlent misent souvent sur l'extraction de la connaissance, telle que l'approche très répandue de la

capitalisation de la connaissance (Ferrary et Pesqueux, 2011). Par cette dernière, on vise à préserver la connaissance, « à travers des fonctions d'acquisition, de stockage et de restauration. » (*idem*, p. 63).

La deuxième perspective consiste en une vision organisationnelle, ou humaniste, où l'humain, porteur des connaissances, est le centre d'intérêt (Jennex, 2007; Prax, 2000). Cette perspective se concentre donc plutôt sur le processus de la création de la connaissance, tenant compte des facteurs humains et dynamiques de la connaissance organisationnelle. Il s'agit donc d'une vision plutôt subjectiviste de la connaissance organisationnelle (Nonaka et Peltokorpi, 2006) mettant l'accent sur le partage des connaissances par l'interaction sociale (Easterby-Smith et Prieto, 2008). Les technologies d'information sont plutôt vues comme étant des outils dont les humains se servent pour échanger ou stocker leur savoir.

Compte tenu de la perspective sociologique des institutions que nous avons retenue, nous avons constaté que l'approche intégrée qui met l'accent sur l'humain comme porteur des connaissances est particulièrement intéressante. De cette position ontologique découle l'intérêt pour la perspective humaine de la gestion des connaissances. En effet, elle permet de saisir la richesse du comportement humain, l'acquisition et le partage des connaissances au sein de l'organisation et la considération des éléments culturels quant à la gestion des connaissances (Cordeiro-Nilsson et Hawamdeh, 2011; Holden, 2002). De plus, il s'agit d'une vision qui ne prend pas pour acquis l'existence d'un « one-best-way » au niveau de la gestion d'entreprises. Il s'agit plutôt d'une perspective qui pose un regard sur les différentes valeurs, visions et idéaux qui peuvent exister dans une firme et qui font en sorte que la gestion varie d'un contexte à l'autre (Toyama et Nonaka, 2006).

Les approches sous-jacentes à la gestion des connaissances reflètent cette vision. Par ailleurs, dans la partie précédente nous avons déjà souligné les apports d'une perspective qui intègre les aspects subjectifs et objectifs. Ainsi, la création des connaissances peut être perçue comme un processus social continu de validation de la vérité (Nonaka et Takeuchi, 1995; Nonaka et Toyama, 2007). Ce dernier se décrit par quatre formes de conversion des connaissances : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'internalisation.

La socialisation se décrit par l'interaction des humains dans l'organisation. Il s'agit d'une « forme d'expérience partagée » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 93) qui facilite le partage des connaissances tacites. Ensuite, par l'extériorisation, les connaissances tacites se transforment en connaissances explicites, c'est-à-dire que les connaissances peuvent maintenant être articulées ou exprimées sous forme écrite. Par la suite, différentes connaissances explicites sont partagées au sein de l'organisation, ce que Nonaka et Takeuchi décrivent par la combinaison. Enfin, les connaissances sont internalisées et c'est par cette forme de conversion qu'une nouvelle connaissance tacite est développée. Cette dernière forme ensuite la base pour la création de nouvelles connaissances tacites. L'enchaînement des quatre formes de conversion se comprend par l'image d'une « spirale de la connaissance » (Nonaka et Takeuchi, 1997) qui symbolise l'échange permanent des connaissances tacites et explicites. En fait, la connaissance individuelle développée et partagée en entreprise est amplifiée par ces quatre modes de conversion pour atteindre un niveau ontologique supérieur.

Nous pouvons donc retenir deux éléments cruciaux quant à la conversion des connaissances. Premièrement, la connaissance personnelle et subjective peut être définie comme un ensemble de croyances justifiées socialement (angl. *justified true belief*), c'est à dire qu'elle représente une réalité acceptée individuellement et collectivement. Deuxièmement, la connaissance personnelle est jumelée à d'autres connaissances, ce qui mène à une expansion du savoir. Par l'alternance des connaissances tacites et explicites, celles-ci sont mutuellement renforcées (Nonaka et von Krogh, 2009, p. 638).



Figure 2.2 La spirale de création de connaissances organisationnelles
(Source : Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 93)

Mentionnons également que plusieurs conditions sont liées au partage des connaissances en entreprise selon cette conception. Tout d'abord, un espace de partage physique ou virtuel (Schrage, 1995) est nécessaire pour que la connaissance puisse circuler parmi les humains. Nonaka et Konno (1998) proposent le concept du *ba*, une plateforme qui permet la création, l'exploitation et le partage des connaissances. Le *ba* permet l'interaction entre les individus et avec leur environnement. Dans ce sens, le *ba* signifie la « création d'une frontière pour une nouvelle interaction » (Nonaka *et al.*, 2001). Une autre description du *ba* serait un « contexte partagé en mouvement », car il aide à la création des relations entre les individus et les aide à dépasser leur vision isolée et individuelle et à percevoir le monde dans une perspective plus élargie (Nonaka et Toyoma, 2007).

D'autres conditions quant à la création des connaissances en entreprise sont l'intention, l'autonomie, la fluctuation et le chaos créatif, la redondance et la variété requise (Nonaka et Takeuchi, 1997), telle qu'illustrées au Tableau 2.3.

| Condition de partage des connaissances | Description |
|--|---|
| Intention | L'intention est une « aspiration de l'organisation vers ses buts » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 96), partage du but stratégique, reconnaître les connaissances dont l'entreprise a besoin et mise en place des systèmes de création et de partage des connaissances |
| Autonomie | Donner une liberté aux individus et par cela permettre la multiplication des moments/endroits de partage des connaissances au sein de l'organisation. |
| Fluctuation de chaos créatif | Garder une ouverture aux changements et permettre aux employés d'interagir avec l'environnement externe de l'entreprise. Le chaos créatif décrit un effort de sortir les employés de leurs routines ; cette expérience de « crise » menant souvent à la créativité et la création de nouvelles connaissances. |

| | |
|-----------------|--|
| Redondance | La redondance se crée en répétant de manière intentionnelle les mêmes expériences. Cette façon de faire permet aux employés de regarder un problème sous différents angles et d'éventuellement trouver des nouvelles solutions. |
| Variété requise | Pour permettre une variété, l'entreprise peut donner accès aux différentes informations qui circulent et permettre une diversité au sein de l'organisation. Ainsi, la compagnie augmente sa flexibilité face à des nouvelles situations. |

Tableau 2.3 Conditions du partage des connaissances

(Adapté de Nonaka et Takeuchi, 1997)

2.5 Pénurie de main-d'œuvre et gestion des connaissances

Depuis le début des années 2000, des facteurs démographiques influencent la réflexion sur la gestion des connaissances. Surtout dans les dernières années, la question de la pénurie des connaissances a formé le centre de réflexion au niveau de plusieurs travaux. L'importance de cet enjeu s'explique par une pénurie des employés causée par 1) un vieillissement de la population et 2) des taux de naissance très faibles dans tous les pays de l'OCDE (Leibold et Voelpel, 2007; OCDE, 2006b).

En effet, la moyenne d'âge s'est développée de manière importante durant les dernières décennies. Ce développement s'explique par l'accès aux traitements médicaux plus sophistiqués et une amélioration des conditions de vie et de travail (Leibold et Voelpel, 2006). Par ailleurs, surtout dans le contexte d'une économie fondée sur la connaissance, des questions importantes se posent à propos de la longueur du travail et du rapport d'une personne avec son travail. L'idée clé « travailler pour vivre » devient « vivre pour travailler » (*idem*). De plus, de nombreuses naissances après la deuxième guerre mondiale, donc durant la période s'échelonnant entre 1946 et 1964, font en sorte qu'une grande partie de la population actuelle est formée par ce groupe d'âge ayant aujourd'hui entre 50 et 68 ans environ. À cela s'ajoute des taux de naissance actuellement plutôt faibles. Dans l'ensemble, le taux de fécondité est d'une moyenne de 1,69 % pour les pays de l'OCDE, ce qui est nettement inférieur au niveau nécessaire au renouvellement de la population (OCDE, 2011a,

p. 172). Pour le Canada, ce taux correspond à 1,57 % pour les années 2005 à 2010 et il est de 2,09 % pour les États-Unis, de 1,32 % pour l'Allemagne et de 1,27 % pour le Japon (*idem*, p. 173).

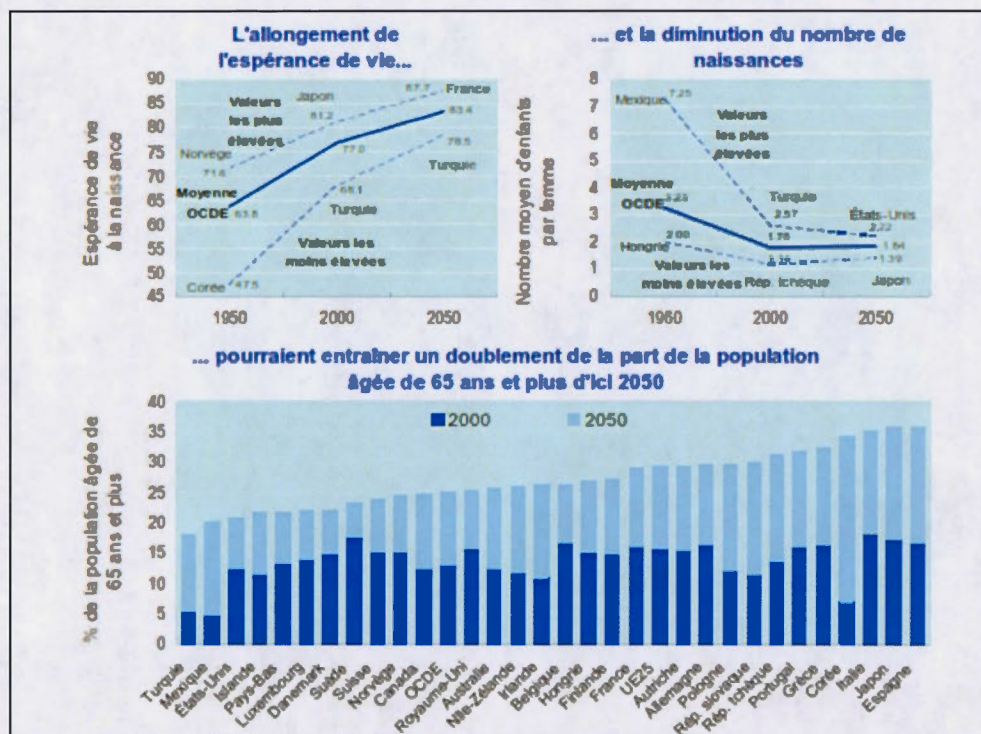


Figure 2.3 Le vieillissement de la population dans les pays de l'OCDE

(Source : OCDE, 2006b, p. 18)

Ce vieillissement de la population active pose un problème général pour les différentes sociétés et force les entreprises à repenser leur gestion :

« S'il n'y a pas de changement dans la situation au regard du travail et de la retraite, la proportion d'inactifs âgés par travailleur doublera pratiquement, passant, dans la zone de l'OCDE, d'environ 38 % en 2000 à un peu plus de 70 % en 2050. » (OCDE, 2006b, p. 9).

Pour les firmes, ces changements démographiques s'avèrent problématiques environ depuis le début des années 2000 (dépendamment du pays), où la génération d'après-guerre

commençait à partir à la retraite, et ce défi continuera à persister jusqu'à l'année 2030 (OCDE, 2006b). Les départs massifs à la retraite impliquent une perte importante des connaissances et en l'absence de stratégies et de mesures de rétention des connaissances, les organisations mettent en danger leur survie (DeLong, 2004). Confrontées à cette réalité, les entreprises qui évoluent à l'ère d'une économie de la connaissance (Foray, 2009) sont forcées de trouver des solutions pour assurer leur pérennité (DeLong, 2004; Leibold et Voelpel, 2006).

2.6 Pérennité des entreprises et stratégie générale de la gestion des connaissances

Au niveau de la littérature en gestion des connaissances, plusieurs réponses peuvent être trouvées par rapport à la problématique décrite ci-dessus. Nous décrivons deux conceptions de la gestion des connaissances face à cet enjeu : la gestion de la continuité et l'élaboration d'une stratégie générale de la gestion des connaissances.

2.6.1 La continuité du savoir

Dans le souci d'une pénurie des employés et d'une perte des connaissances qui en résulte (DeLong, 2004), plusieurs auteurs proposent des stratégies pour les entreprises. Ces différentes stratégies peuvent être regroupées sous le terme de la « gestion de la continuité » (Knowledge Continuity Management – KCM) qui décrit le transfert vertical des connaissances spécifiques au travail et opérationnelles des employés en fonction des employés successeurs (Beazley *et al.*, 2002; Beazley *et al.*, 2003; Delaney et O'Donnell, 2005; Kalkan, 2006; Morgan, Doyle et Albers, 2005). D'autres auteurs y réfèrent par la notion de la « rétention des connaissances » qui met un accent sur le processus du départ à la retraite (Levy, 2011). Le transfert vertical décrit le passage des connaissances d'une génération à l'autre, tandis que le transfert horizontal décrit le transfert des connaissances au sein d'une même génération (Beazley *et al.*, 2002); deux processus par ailleurs perçus de manière distinctive au niveau de la gestion de la continuité (Ackerman *et al.*, 2003; Kalkan, 2006). Dans ce cadre, le transfert des connaissances est vu comme un processus basé sur différentes étapes allant de la planification jusqu'à la rétention des connaissances. Ce processus peut impliquer plusieurs outils tels que la cartographie des connaissances des seniors qui quittent (Levy, 2011; Morgan *et al.*, 2005) ou des entrevues d'experts (Young,

2006). L'idée principale est de décortiquer les connaissances en entreprise afin de retenir celles qu'on juge cruciales pour l'organisation (Seidman et McCauley, 2005). Dans l'ensemble, la gestion de la continuité protège les compagnies contre les menaces internes et externes et préserve un avantage concurrentiel (Argote et Ingram, 2000). Dans l'ensemble, on peut donc constater que la « continuité du savoir pousse à s'interroger sur la transmission intergénérationnelle de la connaissance. » (Dalkir, 2010, p. 143).

Par rapport à la gestion de la continuité des connaissances telle que conçue par Ackerman *et al.* (2003) ou Kalkan (2006), nous notons qu'un éventuel transfert des connaissances des jeunes au plus âgés n'est pas abordé. Cette perspective – telle que présentée par Ebrahimi *et al.* (2008) notamment – nous semble cependant cruciale, puisque surtout dans les entreprises de haute-technologie, les jeunes disposent des connaissances récentes (expertise technique, connaissances technologiques) et valorisées par l'organisation, connaissances qu'ils pourraient transmettre à leurs collègues plus âgés (Bailey, 2009; Pekala, 2001)²⁸.

Aussi, un accent particulier est mis sur des pratiques qui visent le partage des connaissances opérationnelles pour les transformer en connaissances explicites (Beazley *et al.*, 2002). Cependant, tel que discuté au niveau de la connaissance organisationnelle, la conception du savoir qui nous intéresse intègre les connaissances tacites et explicites avec une emphase sur les connaissances tacites qui forment la partie plus difficile à transmettre d'une génération à l'autre (Leibold et Voelpel, 2007; Voelpel *et al.*, 2007).

Par ailleurs, cette emphase sur la connaissance tacite est surtout importante par rapport au partage des connaissances entre les générations, puisqu'il s'agit souvent du transfert de la sagesse pratique (Leibold et Voelpel, 2007; Leonard et Swap, 2005; Nonaka et Toyama, 2007)²⁹ des travailleurs âgés, acquise avec l'expérience, et qui demande aux jeunes de posséder une base cognitive chez les jeunes pour pouvoir la recevoir (Leonard, 2006). Cependant, les travaux sur le transfert des connaissances tacites entre générations sont plutôt

²⁸ Une description détaillée des connaissances des différentes générations suivra au chapitre suivant.

²⁹ Nous reviendrons sur cet aspect au chapitre suivant.

rares (Lamari, 2010), ce qui explique pourquoi nous nous tournons vers une perspective plus globale de la gestion des connaissances pour y situer la problématique intergénérationnelle.

2.6.2 Stratégie générale de la connaissance

Une façon plus globale d'aborder la problématique de la pérennité des entreprises est la conception d'une stratégie générale de la connaissance, allant dans le même sens que le modèle de partage des connaissances, selon Nonaka et Takeuchi (1997). Cette démarche va au delà de la conception d'un transfert vertical des connaissances et s'intéresse à la connaissance comme ressource, telle que propose aussi la théorie sur les capacités dynamiques (Easterby-Smith et Prieto, 2008). Il s'agit d'une stratégie qui répond à une pénurie éventuelle des ressources, la ressource principale étant formée par les connaissances organisationnelles. En effet, il est crucial de percevoir la gestion des connaissances sur une perspective de long-terme, exercice qui est rarement effectué jusqu'à présent (Dalkir, 2010).

En effet, par rapport à l'allocation des ressources, Krogh *et al.* (1994) soulèvent le problème des rigidités cognitives. Ces dernières s'expliquent par le fait que très souvent les décisions en entreprise sont prises sur la base de l'expérience acquise dans le passé et à partir de la sagesse conventionnelle omniprésente : « La littérature en management stratégique démontre que des nouveaux problèmes peuvent être approchés avec des vieilles représentations du monde. » (Krogh *et al.*, 1994, p. 57). Ces rigidités font en sorte que, dans certains cas, c'est seulement par une crise ou par une nouvelle équipe de gestion qui remplace l'ancienne que des structures de la connaissance peuvent changer (Hedberg *et al.*, 1976; Krogh *et al.*, 1994).

De plus, une autre difficulté s'impose. En effet, des modèles mentaux des individus travaillant dans des organisations sont toujours incomplets et correspondent encore moins à la réalité avec un changement de l'environnement (Barr *et al.*, 1992). À cause de cette limite des modèles mentaux, « plusieurs morceaux conflictuels des connaissances coexistent dans

les organisations et les personnes sont exposées à des données provenant de différentes époques » (Krogh *et al.*, 1994, p. 65).³⁰

Cette réflexion peut être complétée par les travaux récents sur la gestion des connaissances. Plusieurs auteurs avancent l'idée que la connaissance peut être obsolète (Argote, 1999; Ichijo et Nonaka, 2006) et, le cas échéant, des firmes devraient le reconnaître et ne pas se fier à cette connaissance (Ichijo, 2006, p. 121). Les concepts de la « structure des connaissances » (Krogh *et al.*, 1994, p. 62) et de la « connectivité de la connaissance » (*idem*, p. 63) aident à décrire les actions qui devraient être envisagées par les entreprises en matière de connaissance. La structure des connaissances décrit l'évolution et le changement des connaissances par les prises de décisions des membres de l'organisation, fondées sur des accords sur les interprétations des expériences individuelles et communes. La « connectivité de la connaissance » mène à une durabilité des connaissances organisationnelles. Des organisations qui assurent cette connectivité développent des nouvelles connaissances avec le temps (Krogh *et al.*, 1994).

Pour ce faire, l'organisation peut mettre en place à la fois des pratiques de maintien (angl. *survival*) et de progrès (angl. *advancement*) (Krogh *et al.*, 1994 ; Ichijo, 2006). L'idée fondamentale de la dynamique maintien/progrès peut déjà être retrouvée dans la philosophie occidentale. La peinture « Platon et Aristote » de Raphael dans la Galerie de la ville du Vatican, par exemple, montre Platon qui pointe vers le ciel pour symboliser la pensée spéculatrice, le monde des idées, pendant qu'Aristote pointe vers la terre, symbolisant la connaissance de la matière, la substance et la nature. Ainsi, le savoir sur la terre représente les activités de maintien, pendant que la spéculation représente la progression de l'existence humaine (Krogh *et al.*, 1994, p. 64).

Il est maintenant important de recentrer la réflexion sur la connaissance en entreprise. Par ailleurs, la gestion des connaissances devrait être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise (Leibold et Voelpel, 2006) :

³⁰Traduction libre de l'anglais: « many conflicting pieces of knowledge coexisting in organizations and people are being exposed to data originating in many epochs. »

« Une stratégie de gestion du savoir consciente, fortement intégrée à la stratégie globale de l'entreprise, est un excellent moyen de se protéger contre la perte de savoir, de la ralentir, voire de l'enrayer. » (Dalkir, 2010, p. 166)

Dans la perspective de maintien et de progression, le développement des connaissances donne des options à l'organisation (Krogh *et al.*, 1994). En s'inspirant de ces travaux, Ichijo (2006) propose une stratégie générale de la gestion des connaissances, se basant également sur le maintien et la progression. Selon l'auteur, le maintien consiste en la protection de la profitabilité des compagnies, tandis que les activités de progression assurent sa profitabilité dans l'avenir. Pour les organisations, il est crucial de trouver un équilibre entre les deux. Cependant, c'est souvent la peur du nouveau des gestionnaires qui fait en sorte que ceux-ci conservent des valeurs et des connaissances déjà connues. Ce manque d'adaptation reflète donc une dominance des activités de maintien dans les organisations. Cette dynamique se reflète aussi dans les travaux sur les capacités dynamiques discutés au début de ce chapitre. En effet, pour développer et maintenir leurs capacités dynamiques, les entreprises doivent trouver un équilibre entre les routines (les connaissances du passé) et le changement (les connaissances qui naissent avec des nouvelles situations), et ce, surtout dans des marchés de haute vélocité (Eisenhardt et Martin, 2000). Selon cette perspective, les entreprises se mettent en danger quand leurs pratiques et décisions reposent trop souvent sur des connaissances obsolètes (Argote, 1999).

Pour éviter cette concentration sur les activités de maintien, une stratégie générale de la connaissance peut être implantée. En effet, Ichijo (2006) propose une stratégie de la connaissance holistique basée sur quatre types d'activités : 1) créer, 2) partager, 3) protéger et 4) abandonner des connaissances (p. 131). Le rôle de la connaissance par rapport à la survie et à l'avancement sont donc le partage et la protection des connaissances (maintien) et la création, la protection et l'abandon des connaissances obsolètes (progression).

De plus, l'auteur ajoute une réflexion sur les générations. Par rapport au maintien, il est valorisant de se baser sur l'expérience des seniors qui est fortement ancrée dans l'histoire de la compagnie et basée sur des connaissances passées, des compétences et actifs actuels ainsi que sur les attentes des actionnaires et les dynamiques de l'industrie (p. 133 – 134). S'ajoute

à cela que, pour protéger les connaissances, il est crucial de retenir les connaissances de ces travailleurs du savoir expérimentés avant qu'ils ne quittent l'entreprise (*idem*, p. 142). Par contre, par rapport à la progression qui se concentre sur les perspectives futures de l'organisation, l'expérience des seniors compte moins et on se base plutôt sur des « images créatives, intuitives et perspicaces tirées du milieu des rangs des juniors » (Hamel, 1996, cité par Ichijo, 2006, p. 125).³¹

Il est donc nécessaire d'intégrer plusieurs générations et leurs particularités pour conceptualiser une stratégie générale de la gestion des connaissances. En entreprise, la diversité d'âge est très utile pour les gestionnaires, afin de garder à jour leurs perceptions des clients, des compétiteurs et de la compagnie elle-même (Ichijo, 2006, p. 134). Delay et Huez-Levrat (2006) ajoutent :

« L'arrivée massive de jeunes salariés peut alors représenter une opportunité pour « moderniser » l'entreprise, « rénover » le pacte social antérieur, et réformer les modalités d'organisation du travail et de gestion de la main-d'oeuvre en s'appuyant sur leurs compétences et aptitudes, supposées spécifiques, radicalement différentes de celles des anciens, et en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. » (p. 38)

D'autres travaux confirment la formation des équipes multi-générationnelles en illustrant des effets positifs tels que l'accroissement de la créativité (Bailey, 2009), du rendement individuel (Lamari, 2010) et de la performance de l'entreprise (Kearney *et al.*, 2009). L'interaction entre les générations est donc une partie intégrante des efforts pour assurer la continuité des entreprises (Nonaka *et al.*, 2006) ou plus spécifiquement la pérennité des connaissances organisationnelles :

« Les baby-boomers vont franchir la porte, prenant avec eux, dans leurs têtes et dans leurs mains, l'expérience accumulée de trois ou quatre décennies. Vu que les entreprises anticipent la perte conséquente des connaissances, les gestionnaires sont confrontés à la nécessité d'identifier leurs capacités critiques et réfléchissent à deux fois sur comment l'expérience technique et managériale peut être transmise aux générations subséquentes des travailleurs. » (Leonard, 2006, p. 58).³²

³¹ Traduction de l'auteure: « creative, intuitive, and insightful images drawn from the middle or junior ranks. »

³² Traduction de l'auteur: « The Baby-boomers will be heading out the door, taking with them, in heads and hands, the accumulated experience and expertise of three or four decades. As organizations anticipate the consequent loss of knowledge, managers are confronted with the necessity to identify

Pour caractériser le transfert des connaissances entre les générations dans l'entreprise, nous retenons donc qu'il est intégré dans la stratégie générale de la gestion des connaissances et peut avoir lieu par le biais des activités de maintien et de progression de l'organisation pour trouver un équilibre entre routine et changement. Ces activités correspondent à différentes pratiques managériales qui assurent la 1) création, 2) le partage, 3) la protection ou 4) l'abandon des connaissances (Ichijo, 2006, p. 131).

Afin de déterminer ces différentes pratiques managériales, nous proposons d'abord un portrait des générations au travail. Celui-ci sert à mieux identifier les caractéristiques des différents groupes d'âge et, puisque nous nous intéressons particulièrement au transfert des connaissances en entreprise, nous visons également à saisir les particularités des connaissances des générations.

CHAPITRE III

LES GÉNÉRATIONS EN ENTREPRISE

Après avoir esquissé notre modèle d'analyse macro-institutionnel et discuté la gestion des connaissances dans un contexte particulier de vieillissement de la population, nous allons maintenant décrire les générations en entreprise. Dans ce chapitre, nous retraçons d'abord une typologie dominante pour ensuite illustrer ses limites. Par la suite, nous proposons une définition des générations en entreprise en fonction des facteurs culturels, de leurs connaissances et de leur trajectoire professionnelle.

3.1 Introduction du concept de génération

Avant de se pencher sur une description des différentes générations au travail, il est intéressant de s'interroger sur le concept de « génération » et sur son origine. Ce dernier provient du terme *generatio* (lat.: reproduction, engendrement), *genus* (lat. : genre, naissance, rejeton, espèce) ou *genos* (grec: avec la même signification) (Niethammer, 2003, p. 21). C'est au 19^{ème} siècle que la sociologie a adopté le concept en faisant plusieurs distinctions au niveau de sa définition. Ainsi, la « génération » peut impliquer le phénomène de l'âge, un groupe homogène d'individus, des groupes d'agrégats statistiques ou un ensemble démographique (Falardeau, 1990). L'histoire faisait aussi usage du concept en l'introduisant comme une cohorte née entre deux dates spécifiques qui possède une certaine identité commune (Roseman, 2003).

En sociologie encore, la réflexion sur les générations fut reprise par Karl Mannheim (2005) qui formulait la « théorie des générations » qui demeure jusqu'à aujourd'hui un ouvrage classique. Plus tard, dans les années 60, face au contexte de la situation d'après-guerre et de l'intégration des jeunes, on faisait la distinction entre différentes étapes de la vie à différents

âges, la société et la culture fournissant le cadre pour ces étapes (Eisenstadt, 1973). De plus, on a réalisé que la division des rôles en fonction de l'âge est nécessaire à la réalisation du processus de socialisation et à la transmission de l'héritage social (Falardeau, 1990). Ce constat constitue un lien intéressant à faire avec la gestion des connaissances qui implique elle aussi une socialisation (Nonaka et Takeuchi, 1997) et une transmission du savoir entre individus.

Par ailleurs, au niveau de la gestion des connaissances, le concept de « génération » est emprunté à la sociologie ou à l'histoire pour ensuite se transposer au monde des organisations. En effet, il est souvent nécessaire d'adopter une vision transdisciplinaire quant à la compréhension des dynamiques de la gestion des connaissances (Piaget, 1972). Il est donc intéressant de comprendre l'usage du concept de « génération » par rapport au transfert des connaissances qui implique à la fois une réflexion sur les individus et leur appartenance à une génération et à une compréhension de l'environnement de l'entreprise.

D'ailleurs, avec l'évolution du concept des générations, on observe aussi une évolution de la société qui est passée d'une logique managériale traditionnelle à une logique moderne, postmoderne, voire même hypermoderne (Déry, 2009). Cette évolution de la société a aussi laissée des traces dans les caractéristiques des générations qui seront illustrées dans les sections qui suivent.

3.2 Portrait de la typologie dominante des générations sur le marché du travail

Afin de comprendre les différents groupes d'âge au travail, plusieurs chercheurs passent d'abord par une définition des générations et de leurs connaissances. À la lecture des travaux récents, une catégorisation des générations qui distingue les baby-boomers et les générations X et Y semble prédominante (DeLong, 2004; Foot, 1996; Zemke *et al.*, 2000).

3.2.1 Babyboomers, Génération X et Génération Y

Les baby-boomers

Les personnes classées sous le manteau de la génération des baby-boomers sont nées entre 1946 et 1964 et les individus regroupés sous le toit de cette génération sont porteurs « d'un

ensemble spécifique d'expériences personnelles et collectives, sociales et culturelles » (Grand'Maison et Lefebvre, 1993, p. 79). On parle aussi de la « génération '68 », car les personnes qui y appartiennent ont eu vingt ans entre 1965 et 1974 et faisaient donc partie du mouvement étudiant important des années 60. De plus, il s'agit d'une génération prise entre leurs enfants et leurs parents, ayant en commun des valeurs de liberté, d'émancipation et d'indépendance au niveau des relations humaines. Parce que cette génération est nombreuse (elle représentait 14% de la population mondiale en 2005 (Préel, 2005, p. 134)), elle dispose d'un grand pouvoir dans la société.

Selon les auteurs qui confrontent le concept de génération à celui de la modernité, il s'agit d'une génération de transition, de caractère révolutionnaire, d'une génération qui a rompu avec des traditions et, à l'époque, c'est-à-dire autour de 1968, elle s'est donnée comme objectif de transformer l'avenir (*idem*). La conception du progrès était alors plutôt matérialiste et instrumentale. Le phénomène observé avec cette génération est celui de la discontinuité, la modernité ayant provoqué des modes de vie plus éloignés que jamais des différentes générations (Giddens, 1994). Margaret Mead (1979) formule cette observation de la façon suivante : « Aucune génération n'a jamais connu des changements aussi rapides »³³.

Une partie de la révolution de cette génération a entraîné le phénomène de l'individualisme. L'individu « ...tourné sur lui-même et se considérant à part brise la chaîne des générations, le passé et la tradition perdant leur prestige. L'individu connu libre n'est plus tenu à la vénération des anciens qui limitent son droit absolu d'être lui-même. » (Toqueville, cité par Lipovetsky, 1993, p. 133). La « génération '68 » voulait donc transformer l'avenir, encouragée par l'utopie existante des années 60 (Préel, 2005). On peut alors parler d'une rupture culturelle, d'un sentiment de ne rien avoir à transmettre. La génération '68 vivait un conflit avec les aînés, marqué par la difficulté d'accepter une autorité, comme l'exprime Hannah Arendt : « L'autorité a été abolie par les adultes et cela ne peut signifier qu'une chose : que les adultes refusent d'assumer la responsabilité du monde dans lequel ils ont placé leurs enfants. » (dans : Préel, 2005, p. 164). La révolte de la jeune « génération '68 » changeait aussi leur rapport au travail. On observe un refus de s'investir dans le travail autant

³³Traduction libre de l'anglais.

que leurs pères (Préel, 2005, p. 194), la prémisses dominante étant : *travailler moins c'est vivre mieux !*

Des préfixes comme « dé » (désengagement) ou « post » (postmoderne) sont nés avec cette génération, qui peut être décrite comme étant insoucieuse et gâtée durant sa jeunesse (Préel, 2005, p. 138). La jeunesse est d'ailleurs un mot clé qui décrit l'esprit de cette génération. La « génération '68 » est celle qui a inventé la jeunesse et qui tient à cette invention sociétale encore aujourd'hui, car la jeunesse est indépendante de l'âge. Il s'agit d'un état d'esprit que cette génération souhaite garder, tout en refusant de vieillir. La jeunesse peut être mise en lien avec la liberté, évoquée auparavant. Elle prend une forme plutôt avant-gardiste. Il ne s'agit pas encore d'un mouvement de masse, mais d'un premier rajeunissement de la société, marqué par une perte d'importance des anciennes institutions comme l'Église.

Une autre invention de cette génération est la prolongation de la retraite. Le refus de vieillir se retourne aujourd'hui dans les entreprises. Une interprétation possible est celle d'une volonté d'immortalité, car « la mort est définitive ! » (Grand'Maison et Lefebvre, 1993, p. 122; Préel, 2000). Plusieurs expressions démontrent d'ailleurs le refus de la vieillesse. On ne parle plus des « vieux », mais des « seniors » ou des « personnes âgées ». La retraite est perçue comme un nouveau départ qui offre d'autres possibilités afin d'arriver à un épanouissement personnel.

De plus, plusieurs changements dans la société ont aussi fait en sorte que les valeurs des baby-boomers changeaient. L'utopie qui était partagée durant les années '60 s'est effondrée dans les années '70 (Préel, 2005, p. 146), car le contexte économique était différent. Cette génération vivait un double choc : celui du vieillissement et celui d'une crise économique. Nous aimerions soulever ici l'idée des générations mutantes, des générations qui se transforment avec le temps et dont les caractéristiques et valeurs ne restent pas les mêmes. Compte tenu de ce qui précède, cette idée est extrêmement pertinente, surtout dans une société moderne, frappée par des changements permanents, dans laquelle l'idée d'une génération stagnante est obsolète. Nous y reviendrons au niveau de la critique des profils générationnels.

La génération X

En second lieu, le portrait de la « génération X » tel que présenté dans la littérature est à considérer. Cette dernière se compose d'individus nés entre 1965 et 1978³⁴, l'appellation de « génération X » ayant été utilisée pour la première fois par l'écrivain Douglas Coupland, auteur de « Génération X » en 1992. Ce livre populaire qui était par la suite instrumentalisé par des experts en marketing (Bartels, 2002) s'inscrit dans une lignée littéraire moderne relatant la perte de contrôle de l'individu face à la montée du matérialisme et du capitalisme occidental. Un autre contexte qui a renforcé le portrait de cette génération tel que présenté aujourd'hui est le contexte de l'Angleterre où on voulait comprendre un nouveau phénomène générationnel. La caractéristique « X » indique donc le caractère inconnu de la génération des jeunes à cette époque. Par la suite, plusieurs interprétations étaient données à l'étiquette de cette génération. Par exemple, dans un article paru dans les années '60³⁵, *The Observer*, un journal anglais qui s'adresse à l'ensemble de la population, décrit la génération X comme une jeunesse qui choque le reste d'une population qui est encore marquée par les années suivant la Seconde Guerre Mondiale.

Ainsi, la génération X représenterait une cohorte de révolte qui se positionne différemment de la génération précédente par rapport à la société (Zemke *et al.*, 2000), notamment par le développement d'une culture du refus des médias de masse (la télévision, la radio, les magazines, la publicité) et du classement selon une catégorie (Paré, 2002). Cette première description du portrait générationnel laisse une impression d'indifférence par rapport à la société et un manque de perspectives de cette génération, ce qui reflète certaines caractéristiques du post-modernisme (Préel, 2005).

Pourtant, le portrait de cette génération tel que présenté récemment par des ouvrages en gestion s'avère différent de cette première impression des jeunes des années '60 et '70. Les auteurs présentent la génération X comme étant un regroupement d'individus qui aiment

³⁴ Les années de début et de fin qui déterminent des générations peuvent varier d'un auteur à l'autre.

³⁵ *The Observer* ; Asthana Anushka & Thorpe Vanessa, 'Whatever happened to the original Generation X', *The Observer*, http://observer.guardian.co.uk/uk_news/story/0,6903,1396618,00.html, accédé le 08 janvier 2011.

l'individualisme plus que le travail en équipe (Hornblower, 1997), le contrôle (Jurkiewicz, 2000; Lancaster et Stillman, 2002; Zemke *et al.*, 2000) et la flexibilité au travail (Bradford et Raines, 1992). Contrairement à la génération nombreuse qui précède, la génération X dispose de plusieurs alternatives économiques (Jurkiewicz, 2000) et perçoit le travail plutôt comme un moyen permettant de gagner de l'argent et non pas comme une fin en soi (Lancaster et Stillmann, 2002). Toutefois, les personnes regroupées sous le manteau de la génération X cherchent le plaisir et l'aisance au travail, ainsi qu'un équilibre travail-famille (Zemke *et al.*, 2000). Cette génération se caractérise par une diversité culturelle, politique, sociale et se démarque par une aisance technologique et un certain pragmatisme (Corbo, 1997; Zemke *et al.*, 2000). On peut compléter cette image par des caractéristiques comme l'absence des attentes auprès de la société ou pour l'avenir (Cheung et Cheung, 1995; Macalister, 1994) (contrairement à la génération des baby-boomers) ou bien par une camaraderie plus faible que celle de la génération précédente, ce qui se justifie notamment par un manque d'idéaux communs (Cheung, 1996).

Par ailleurs, les attentes liées au travail semblent différer de celles de la génération des baby-boomers, car les personnes appartenant à la génération X étaient élevées dans un environnement différent, marqué par exemple par l'apprentissage assisté par l'ordinateur ou bien par la présence des jeux vidéo (Kennedy, 1996).

La génération Y

La génération Y, aussi appelée la génération Internet (Alch, 2000; Tapscott, 1999; Zemke *et al.*, 2000) regroupe des individus nés entre les années 1978 et 1994. Il s'agit des enfants des *baby boomers*. La génération Internet a grandi avec un environnement prophétisant l'avènement de la nouvelle économie, marqué par des *startups* ou l'existence de la bulle financière. Comme le nom de cette génération l'indique, il s'agit d'une génération qui utilise beaucoup les nouvelles technologies d'information et de communication (Paré, 2002), surtout l'Internet qu'ils connaissent depuis leur enfance, ce qui change toute leur façon de vivre ensemble. La forme de vie peut être décrite comme une vie en réseau (Excousseau, 2000). En effet, la génération décrite ici dépend de l'Internet, un réseau virtuel qui relie les quatre coins du monde. Les individus qui y appartiennent communiquent de plus en plus dans ce monde

virtuel. Cette connexion virtuelle pourrait avoir comme conséquence une régression de la création des liens dans la vie réelle (Préel, 2005).

Pour compléter cette image, ajoutons que la génération Internet est née dans une société du savoir, les compétences d'un individu devenant de plus en plus spécifiques, atomisées (Paré, 2002). Un grand nombre de personnes sont devenues des cols blancs, car les produits fabriqués par l'entreprise n'existent que dans la virtualité. Par contre, la génération Internet démontre un sentiment « civil », une volonté de rétablir les règles du jeu pour mieux vivre ensemble (Préel, 2005). On rêve de communautés qui regroupent des personnes avec des intérêts semblables, comme des associations qui défendent toutes sortes d'intérêts collectifs (Giddens, 2004), ce qu'on pourrait comparer à la construction des « communautés émotionnelles » selon Weber. La génération Internet regroupe donc leurs intérêts. Il semble exister une certaine collectivité, mais moins totalitaire, plus éphémère et plus limitée (Préel, 2005, p. 233).

Certains formulent l'hypothèse qu'en raison de leur usage des technologies, la génération Y est composé d'enfants égaux à la « génération 68 » ou même à leurs supérieurs (Préel, 2005). L'ordre par âge est devenu l'ordre par compétence, ce qui indique qu'une hiérarchie traditionnelle par âge n'existe plus, mais que c'est la compétence qui justifie une position supérieure (Préel, 2000 p. 32). On ne parle plus des personnes sages à consulter, mais plutôt de compétition, en particulier avec la jeunesse, avec « le temps d'affrontement des ambitions » (p. 44 ff). D'ailleurs, un lien peut être tissé avec la place importante de l'éducation qui mène à une valorisation de la jeunesse dans la société. De nos jours, on peut observer une prolongation des études. Les jeunes ont le droit de s'épanouir plus longtemps (jusqu'à 29 ans environ) (Préel, 2000) et de reculer le moment de prise de responsabilité comme adulte dans la société. Nous constatons donc qu'il existe une forte aspiration à la liberté et que même le système qui entoure la génération Internet les encourage à consacrer un grand temps de leur vie à l'éducation qui est de plus en plus considérée comme un épanouissement personnel. À ceci s'ajoute l'invention de la longue retraite que nous avons déjà mentionnée dans la partie sur les baby-boomers.

Plusieurs auteurs mentionnent que les personnes nées après l'année 1978 sont marquées par un fort sentiment d'instabilité et d'insécurité (Beck, 2001; Prél, 2005). Ce manque d'espoir et de perspective sont des éléments qui font en sorte que partager les connaissances entre générations est de moins en moins une naturelle (Prél, 2000 p. 45). L'absence d'un partage des connaissances naturel entre les générations fait en sorte que l'encadrement de ce dernier devient encore plus important. De plus, la génération Internet connaît plusieurs types de peurs : des guerres, des attentats et des maladies qui proviennent en grande partie d'un mouvement de globalisation (Beck, 2001 ; Prél, 2005). « *Flânée par une formation prolongée débouchant sur l'emploi précaire, flexible et sans horizon, cette génération expérimente un marché du travail semé de portes en trompe d'œil.* » (Prél, 2005, p. 43) Elle a une vision cynique du monde et développe des initiatives comme le développement durable (Lipovetsky, 2004), ce que Prél décrit comme étant une tentation « *de mettre sous contrôle un libéralisme débridé qu'on avait cru triompher pour toujours, comme l'État de droit* » (p.226).

De plus, la génération décrite ici est marquée par le matérialisme. Les médias amènent à la consommation (Prél, 2005), ce qui nourrit encore plus l'individualisme de cette génération, car l'accent sur le moi est apparu avec cette culture de la consommation (Lipovetsky, 2004). S'ajoute à cela qu'on tient un double discours à la jeunesse : d'un côté, tout peut être acheté à crédit, mais de l'autre, les jeunes subissent un grand stress et une pression d'être productifs (Prél, 2005, p. 209). Ce double discours amène à réfléchir aux attentes de la génération Internet à l'égard du travail et des organisations. Le travail doit avant tout représenter une source d'épanouissement et de développement personnel. La génération Internet souhaite disposer d'un environnement où l'apprentissage continu est possible et où l'entreprise est elle-même apprenante, des organisations flexibles aux structures moléculaires (Paré, 2002). Les entreprises se retrouvent dans le besoin d'agir, car une non-réponse à l'immédiateté peut contribuer à accentuer des comportements de nomades (donc un changement d'entreprises fréquent).

3.2.2 Les limites de cette typologie des générations

À la lumière des différentes descriptions présentées dans la littérature, il devient maintenant intéressant de formuler quelques limites de la typologie dominante des générations (qui distingue entre les *baby-boomers*, les X et Y). Pour ce faire, nous tentons d'abord de répondre à la question suivante : Est-ce que ces définitions sous-jacentes impliquent des apprentissages sur la forme des connaissances des différentes générations ? Selon la littérature, la génération des *baby-boomers*, ou autrement dit la génération d'après-guerre, marquée par la période de la reconstruction (travail dur, croissance, aisance) se retrouve maintenant face aux générations X et Y qui sont respectivement individualiste et interconnectée, ce qui amène de nouvelles dimensions importantes pour la gestion des connaissances (Schütt, 2006). Les *baby-boomers* disposent d'une expertise de grande valeur pour les organisations, les X, paraît-il, d'une capacité d'adaptation et d'organisation accrue et avec la génération Y, on assiste à un mouvement vers l'atomisation extrême de la société, l'individualisme poussé à l'extrême et à une obsession de s'épanouir personnellement. Par contre, une question qui se pose est de savoir si les connaissances qui sont associées aux différentes générations ne reflètent pas leur niveau d'expérience plutôt que leur particularité en tant que génération. Le lien avec la forme de connaissances détenues par les différentes générations ne paraît pas clair.

De plus, constatons que même si on optait pour une telle classification des générations, il serait nécessaire d'apporter des nuances aux différents idéaux-types générationnels. En effet, plusieurs limites existent par rapport à ce classement en générations, ce qui met en question la viabilité d'une telle catégorisation. D'abord, il faut constater que les auteurs qui définissent les générations ne s'entendent pas sur les années de naissance qui encadrent les différentes générations :

« Il faut comprendre qu'il n'y a pas un tranchement exact et rigide qui peut être fait entre le 31 décembre d'une année et le premier janvier de la prochaine. Dans la plupart des cas il s'agit d'un saut qui s'étend sur 3 à 5 ans, dépendamment à qui vous vous adressez. »³⁶

³⁶ Traduction libre (de l'anglais) de l'auteur:

D'autres divergences d'opinions se situent au niveau des profils générationnels eux-mêmes. L'idéaltype des *baby-boomers*, par exemple, présente des problèmes, car il est impossible de qualifier toute personne née dans cette époque de la même façon. Il existe des sous-groupes de personnes, des individus qui se comportaient différemment de la majorité. Nous pouvons nommer l'exemple de juifs allemands ou du mouvement des hippies comme deux cultures particulières de cette génération pour renforcer cet argument. Aussi les portraits des générations X et Y manquent de nuances où bien démontrent qu'une simplification trop rigide et dangereuse a été produite. D'ailleurs, quand on parle de la génération Y, même son nom est contesté. Les voix se lèvent pour proposer différentes appellations telles que la « Génération pourquoi » (Chester, 2002) ou la « Génération des Réseaux » (Excousseau, 2000) et deviennent de plus en plus fortes. Au niveau de la prochaine génération qui approche l'univers du travail, la divergence des appellations et des différences sous-jacentes devient évidente. La génération des jeunes qui ont aujourd'hui 12-24 ans se fait appeler la génération « C » (CEFRIO, 2011), la génération « Z » (Foot, 1996) ou même la « nouvelle génération silencieuse » (Howe et Strauss, 2009), chacune de ses appellations soulevant des caractéristiques différentes.

Avec ce regard intéressé sur la théorie des générations, nous constatons que la définition des générations en gestion est problématique. La plupart des travaux s'inspirent de la définition des générations proposée par Mannheim (2005) qui introduisait les générations comme catégories qui sont disponibles pour les membres d'une société afin de développer une identité par rapport à une situation (Kohli, 2003). Le premier problème rencontré consiste en une difficulté de différencier les générations. Par exemple, la différence du sexe ou des classes sociales à l'intérieur d'une génération peut faire une différence importante : « Nous ne sommes pas que des gens d'un âge ou d'un autre. L'existence ne se résume pas entre deux dates. » (Guay, 1997, p. 148).

Le deuxième problème s'explique par la difficulté de confronter ce concept de génération avec d'autres concepts qui existent dans la société (mobilisation, conscience sociale...)

«please understand that there are no hard and fast lines that occur between December 31st of one year and January 1st of the next. More often than not, it's as shift that occurs over three to five years, maybe more depending on who you ask. »

(Kohli, 2003). De plus, Roseman (2003) constate que l'approche sociologique et l'approche historique des générations sont limitées, le premier percevant la génération comme une phase d'âge dans une vie, le deuxième percevant la génération comme une cohorte qui ne change pas son identité avec l'âge. Rosemann (2003) déplore qu'il s'agisse de deux approches qui enferment la réflexion sur les générations dans une dichotomie entre continuité (approche sociologique) et discontinuité (approche historique) et qu'elles ne tiennent pas compte des nuances qui seraient à apporter quant au concept des générations. Au niveau de la continuité soulignée par les sociologues, nous revenons ici aussi à la notion des « générations mutantes » telle que proposée par Prél (2005). Il s'agit des générations qui sont frappées par le renversement de leurs valeurs après avoir vécu la jeunesse. Cette notion laisse donc entendre à l'ère actuelle où les sociétés subissent des changements importants, que nous ne pouvons pas prendre pour acquis une stabilité des valeurs et caractéristiques de chaque génération.

De plus, des voix se lèvent pour défendre l'idée que le concept de génération, tel qu'utilisé dans les théories de gestion, découle d'une idéologie libérale. Selon Masson (2009) ce sont les libéraux qui s'attachent au concept des générations, et ce, en « faisant peu de cas des problèmes conceptuels ou idéologiques qu'elle (la notion de génération) soulève. » (p. 62). Les socio-démocrates par contre n'adhèrent pas au concept des générations (au niveau de la conception de l'individu), mais s'attachent plutôt à la conception de l'individu-citoyen, regardant le lien entre une personne et la société (*idem*).

Ainsi, plusieurs autres termes quant à une classification en catégories d'âge sont proposés. Un de ces termes est la notion de cohorte. Celle-ci se définit par un « ensemble des individus rencontrent à la même époque un événement donné » (Chauvel, 1998, p. 15). Employer la notion de cohorte est une façon de contourner la complexité du terme de génération et le danger qu'il implique, car ce terme « peut prêter à de dangereux glissements de sens. » (*idem*).

À cette critique s'ajoute que différents thèmes pour décrire chaque génération sont proposés, ce qui laisse supposer que plusieurs identités se cachent sous le manteau d'une même étiquette. Ainsi, la génération X est caractérisée comme la « génération golf » (Ilies, 2000) et

la génération Y comme la « génération stage », la première indiquant les habitudes de consommation, la deuxième l'insécurité par rapport au marché de travail. Selon Niethammer (2003), une liste infinie des descriptions générationnelles montre que la conception des générations est d'un caractère « facultatif ». Par ailleurs, la « génération » peut aussi être décrite comme un terme élastique selon la sociologie des générations (Roseman, 2003).

D'autres voies critiques s'attaquent directement aux profils générationnels qui font l'objet de la section précédente. Surtout la génération X semble controversée à cause des généralisations connotatives comme « génération perdue » (Bartels, 2002) et son caractère surtout américain. Un autre point à soulever est que le véhicule de l'image de la génération X était surtout les médias. Ceci implique que cette description est représentative pour un mouvement extrême de la jeunesse à l'époque, et non pas pour la normalité des personnes du même groupe d'âge (Bartels, 2002) : « Il n'est pas nécessaire que tous les membres d'une même cohorte perçoivent les situations de la même façon et y réagissent de la même manière, mais il existe la possibilité d'obtenir des constellations controversées. » (Bartels, 2002, p. 5)³⁷. Par conséquent, les différentes identités de classes et sous-cultures sont négligées, ce qui est un phénomène attaché à la modernisation des sociétés qui force les acteurs à une généralisation (Beck, 2001).

3.2.3 Répercussions sur le travail en entreprise

Aux limites retracées dans la section suivante s'ajoute qu'une telle typologie peut avoir des répercussions importantes sur le travail en entreprise. En effet, malgré le fait que « toute catégorie d'âge regroupe une population hétérogène » (Guérin, 2007), la typologie dominante peut amener au développement des stéréotypes liés à l'âge (Bellini, 2010; Bytheway, 2005; Finkelstein et Farrell, 2011; Heidemeier, 2011).

Les travailleurs âgés sont souvent perçus comme rigides, résistants aux changements et résistants à l'usage des NTIC (Bernier, 2011; Volkoff *et al.*, 2000). Cette généralisation s'avère problématique dans plusieurs cas, car l'existence des stéréotypes négatifs peut mener

³⁷ Traduction libre (de l'allemand) de l'auteure : « Dabei ist es nicht notwendig, dass alle Mitglieder einer Alterskohorte die entsprechenden Situationen in gleicher Weise wahrnehmen und auf sie reagieren, sondern es besteht durchaus die Möglichkeit zu kontroversen Konstellationen. »

à une baisse de la performance des employés âgés (Staudinger, 2007). Cette baisse peut s'expliquer par un manque de confiance d'un travailleur âgé par rapport à sa propre capacité d'apprentissage (Maurer 2001, cité par Heidemeier, 2011). D'autres observations sont une baisse de la satisfaction au travail et d'affiliation à l'entreprise, combinée avec le souhait de changement à l'intérieur de l'organisation ; facteurs particulièrement vécus par les travailleurs âgés (Caldwell *et al.*, 2002, cité par Heidemeier, 2011). S'ajoute à cela que la valorisation de l'âge a changé avec le temps. À la place d'une valorisation de l'ancienneté, les entreprises à l'heure actuelle valorisent de plus en plus la flexibilité des employés (Bernier, 2011).

Contrairement à la perception des travailleurs âgés dans l'entreprise, les jeunes sont souvent perçus d'une manière plus positive. En effet, on leur associe des compétences techniques récentes, de l'enthousiasme, de l'activisme et du dynamisme (Guillemard, 2003 ; Bellini, 2010). Toutefois, ce portrait pourrait mener à une idéalisation des jeunes en entreprise et pourrait avoir comme conséquence un manque d'encadrement des jeunes.

3.3 Vers une définition des générations en contexte de la gestion des connaissances

3.3.1 Les termes employés

Compte tenu des limites de la typologie dominante des générations, nous jugeons essentiel d'élaborer une définition différente des générations par rapport à la gestion des connaissances. Pour ce faire, nous proposons trois volets : les facteurs culturels, les facteurs cognitifs et les facteurs liés à la trajectoire professionnelle.

Avant de décrire ces facteurs selon chaque génération, précisons que dans le cadre de cette thèse nous tenons compte des « seniors » et des jeunes dans les organisations. Par ailleurs, le terme « senior » s'est développé dans les années 1980, ce qui s'explique par le fait que surtout dans des pays occidentaux, on a fait un effort important afin de réduire la connotation négative qui est rattachée à l'âge et aux termes qui lui sont associés (comme employé âgé, vieux, ancien, etc.). En effet, sous un regard sociologique, Guérin (2007) mentionne « l'invention des seniors » et retrace l'évolution sémantique de ce terme durant les dernières

décennies. Dans ce sens, la notion « senior » veut aussi mener à une association à la notion de l'expérience et de l'expertise de la personne (Guérin, 2007).

Comme nous le mentionnions, la connotation négative peut avoir une influence sur les pratiques en entreprise et serait donc à éviter (Heidemeier, 2011 ; Staudinger, 2007 ; Volkhoff *et al.*, 2000). Nous adoptons donc le terme de « senior » et nous gardons seulement deux caractéristiques de la génération des baby-boomers mentionnée ci-dessus : l'invention de la jeunesse et la prolongation de la retraite. En effet, ces facteurs expriment la volonté de rester jeune dans l'esprit qui semble être omniprésente dans les pays occidentaux (Guérin, 2007) et le changement du rapport au travail qui s'exprime aujourd'hui comme « vivre pour travailler » (Leibold et Voelpel, 2006).

De plus, pour concrétiser la notion des seniors telle que nous l'employons dans cette thèse, nous ajoutons la dimension de l'âge biologique et une position particulière au niveau de la carrière. Bien sûr, il est difficile, voire impossible, de déterminer à quel moment une personne atteint le stade d'un senior au niveau de son âge biologique. C'est ainsi que, pour proposer une tranche d'âge, nous nous basons sur différents travaux. En France, il semble exister un consensus sur l'âge de passage au stade senior. Ce dernier semble être autour de 50 ans (Bellini *et al.*, 2010; Guérin et Fournier, 2009). En Allemagne, par contre, on retrouve souvent l'âge de 45 ans comme un déterminant par rapport au contexte de travail (Kessler *et al.*, 2010). Par exemple, l'agence de travail nationale (la « Bundesagentur für Arbeit ») considère une personne ayant plus que 45 ans comme étant difficile à placer (Krause, 2007). Au Québec, des travaux reviennent sur la mi-quarantaine, âge qui semble là aussi déterminant pour le passage au stade de senior (Ebrahimi *et al.*, 2008; Emploi Québec, 2012). C'est ainsi que nous retenons les 45 ans comme valeur seuil pour caractériser les seniors. Pour situer le senior au niveau professionnel, mentionnons qu'il entre ou qu'il se retrouve dans sa deuxième partie de carrière (Gaullier, 2003). L'appellation senior décrit donc des personnes avec plusieurs années, voire décennies, d'expérience de travail.

L'autre génération que nous regarderons de près est regroupée sous le terme des jeunes. Pour éviter toute confusion entre les générations X et Y, dont, comme nous l'avons vu, la distinction n'est pas tout à fait précise, nous nous intéressons aux personnes qui ont

récemment terminé leur formation, qui sont en bas de la trentaine, avec une expérience professionnelle de 5 ans et moins. De la typologie dominante, nous gardons les éléments de l'importance de l'éducation dans la société du savoir et aussi la prolongation de l'éducation par rapport aux générations précédentes qui mène à un épanouissement en phase de jeunesse (Préel, 2000). D'autres éléments pertinents sont la société en réseau qui a marqué les jeunes depuis leur enfance (Castells, 1998) et l'insécurité économique qui détermine leur entrée sur le marché du travail (Beck, 2001).

3.3.2 Quelques mots sur le couple expert-novice

Étant donné la distinction que nous faisons entre les jeunes et les seniors, nous jugeons important de discuter de notre perception par rapport au couple expert-novice souvent discuté dans la littérature. Pour ce faire, précisons tout de suite que nous ne considérons pas que le couple jeune/senior reflète la même réalité que celui du couple novice/expert.

Par ailleurs, dans la littérature sur les experts, ceux-ci apparaissent comme « cas aberrants ou cas particuliers » (*angl. outlier*), car ils ont accumulé des milliers d'heures nécessaires pour exercer une « pratique délibérée » (Ericsson, 2006; Ericsson *et al.*, 1993) et afin d'acquérir des connaissances spécifiques à un domaine qui supportent la performance de l'expert (Charness et Krampe, 2008, p. 245). Le temps pour développer cette expertise dépend du degré d'abstraction des connaissances (*idem*, p. 245). Par exemple, le fait de faire du sport en équipe va au-delà de la performance physique et demande aussi des compétences sociales, ce qui fait en sorte que l'âge de la *peak-performance* (représentation parfaite) et le degré de maintien de l'expertise vont jusqu'à l'âge adulte avancé.

Certainement, le lien expertise et âge apparaît souvent dans la littérature (voir par exemple Guérin, 2007 ; Leonard et Swap, 2005 ; Beazley *et al.*, 2003), mais les représentations de l'expertise qui sont faites (notamment en gestion des connaissances) ne vont pas forcément dans le même sens que l'expertise dans sa signification traditionnelle. En fait, on souligne plutôt le lien existant entre l'âge et les connaissances spécifiques. Par exemple, Simonton (1997) spécifie que plus tard dans la vie, les personnes plus âgées performant mieux que leurs jeunes collègues, mais le management doit veiller à la protection de leur productivité face au déclin de leur performance liée à l'âge. D'autres auteurs avancent que la performance entre

les jeunes et les seniors peut être la même dans certaines circonstances (Charness et Krampe, 2008, p. 250), mais qu'un investissement significatif est nécessaire. De la part des jeunes, ce dernier consiste en un investissement en temps qui serait de 1000 heures minimum pour devenir un expert (Charness *et al.*, 2004). Pour les seniors, cet investissement doit être fourni de la part des organisations et peut prendre la forme de mesures de motivation pour maintenir la performance des seniors (Charness *et al.*, 2004).

Par conséquent, le lien entre l'âge et l'expertise est difficile à évaluer, notamment à cause des éventuels effets générationnels, comme le *flynn effect* (Dickens et Flynn, 2001; Flynn, 1987) qui décrit un accroissement de l'intelligence avec les générations. Si nous restons avec l'idée de dix ans ou de 1000 heures pour développer une expertise, nous pouvons en effet constater qu'il existe peu de jeunes « experts ». Cependant, nous n'excluons pas la possibilité que les jeunes détiennent des connaissances spécifiques qu'ils transmettent à leurs collègues plus âgés. Nous allons élaborer sur ce point au niveau de la description des facteurs cognitifs.

3.4 Les facteurs de comparaison

A) Facteurs culturels

Parmi les critiques de la typologie dominante, nous retrouvons la nuance culturelle, car le contexte sociétal diffère d'une société à l'autre et peut avoir un impact sur les caractéristiques d'une génération. Par exemple, il existe des cultures traditionnelles qui ne sont pas frappées par des mutations de la même façon que certains pays occidentaux, comme les États-Unis ou la France : « *Dans les cultures traditionnelles, on honore le passé et on respecte leurs symboles, parce qu'ils véhiculent et perpétuent l'expérience de plusieurs générations.* » (Giddens, 1994 p. 44).

Dans les communautés africaines, par exemple, la personne âgée a accès aux ressources essentielles toute sa vie, car elle est membre d'un groupe de « kinship » (Simic, 1990). Comme l'exprime l'auteur, la perspective d'une vie dans des sociétés industrialisées semble être plus à court terme, ce qui influence la perception de l'âge :

« Dans des pays capitalistes et industrialisés, il est plus typique que l'accès aux ressources et au statut durant la trajectoire de vie demande une participation en dehors

d'un groupe de parenté et le transit à travers plusieurs arènes à court-terme. » (Sokolovsky, 1990, p. 85).³⁸

Aussi au Japon, l'image traditionnelle d'une personne âgée est très positive, et l'activité professionnelle des seniors est très élevée (Benedict, 1995).³⁹ Contrairement à ce respect pour les personnes âgées, la plupart des pays occidentaux sont souvent obsédés par le « jeunisme » (Debray, 2004). Les entreprises se retrouvent à lutter contre des forts stéréotypes par rapport aux travailleurs âgés (Bernier, 2011 ; Heidemeier, 2011 ; Leibold et Voelpel, 2006).

Ces différences importantes d'un pays à l'autre mènent à la réflexion que les valeurs socioculturelles du pays influencent la perception de l'âge dans la société et donc la perception des différentes générations.

De plus, le contexte historique joue un rôle important quant à la conception des générations. Selon Mannheim (2005) une génération devrait être décrite par l'histoire et le contexte qui la forge, pas uniquement par l'âge. Des périodes ou événements importants, comme une crise économique ou des sauts technologiques, marquent un groupe d'âge et font en sorte qu'une génération soit différente d'une autre. Dans le cas de l'Allemagne par exemple, l'année 1989 avec la tombée du mur a fortement marqué l'histoire du pays, ce qui explique pourquoi certains auteurs identifient une génération 89 (Leggewie, 1995). Comme deuxième idée s'ajoute que l'âge est important, car les événements qui lui arrivent marquent une personne de façon différente selon l'âge qu'elle a à ce moment. On peut aussi appeler ces moments des « points du temps » qui marquent des moments où différentes générations prennent des voies significatives de développement. Revenons à l'époque du mur de Berlin qui a produit un impact important, surtout sur la jeunesse. Elle grandissait sous des circonstances particulières, ce qui marque la génération encore aujourd'hui :

« On ne peut parler d'une situation de génération identique que dans la mesure où ceux qui entrent simultanément dans la vie participent potentiellement à des événements et à des expériences qui créent des liens. » (Mannheim, 2005, p. 52)

³⁸ Traduction de l'auteur: « In capitalist, industrial societies, it is more typical that access to resources and status over the life-span requires productive participation outside of one's kin group and the transit through numerous short-term arenas. »

³⁹ Cependant, aussi au Japon, l'image des seniors change avec l'industrialisation (Wada, 1997).

Finalement, ces particularités culturelles et sociétales sont reflétées au niveau des entreprises, qui constituent un endroit de transmission de valeurs et d'un savoir (Sainsaulieu, 1987). Le changement qui peut avoir lieu dans une société au niveau de l'identité collective risque de causer des différences au niveau des valeurs des générations et au niveau du rapport avec l'emploi :

« Par ailleurs, des changements culturels ont, à notre époque de mobilité et de croissance, le temps de s'opérer d'une génération à l'autre. Les anciens de l'entreprise peuvent être aussi surpris par des réactions des jeunes envers l'autorité, le travail, la carrière, le temps libre, l'emploi. » (Sainsaulieu, 1987, p. 210)

B) Facteurs cognitifs

Comme deuxième facteur déterminant les générations, nous ajoutons des facteurs cognitifs. Ce choix se justifie par notre intérêt pour la gestion des connaissances qui forme une pierre angulaire de notre recherche. Ce champ s'intéresse aux facteurs liés à la connaissance humaine, la création et le partage des nouvelles connaissances, tel que discuté dans le chapitre précédent. Il s'agit donc d'élaborer une description des facteurs cognitifs liés à l'âge. Cette démarche servira à cerner la valeur de la connaissance des employés pour les entreprises.

Les capacités cognitives et les connaissances des jeunes

Afin de décrire les connaissances des différentes générations, un petit détour en sciences cognitives s'avère utile. Des travaux récents en psychologie cognitive démontrent que les jeunes disposent de capacités cérébrales mécaniques très développées (Staudinger, 2007). Ces dernières concernent la rapidité d'intégrer de nouvelles informations. Il s'agit d'une capacité qui est influencée par le développement biologique, c'est-à-dire que l'âge biologique y joue un rôle déterminant. Par contre, la capacité mécanique diminue à partir de 25 ans.

En lien avec le point qui précède, des auteurs en gestion réfèrent à un savoir conceptuel et abstrait chez les jeunes, ce qui s'explique par le fait qu'un savoir théorique est acquis lors de la formation scolaire et universitaire et qu'il n'est pas (encore) fondé sur une expérience pratique (Voelpel *et al.*, 2007). La détention de ce type de connaissances fait en sorte que les

jeunes jouent souvent un rôle d'ambassadeurs des connaissances scientifiques ou technologiques récentes :

« Les jeunes employés sont pour leur part des traducteurs du savoir scientifique et technique actuel, ce que réveille la curiosité et la motivation vers des nouveaux projets technologiques chez les travailleurs âgés. » (Ebrahimi et al., 2008, p. 135)⁴⁰

Les capacités cognitives et connaissances des seniors

Encore en psychologie cognitive, cette fois-ci chez les seniors, on décrit leur particularité cognitive par les capacités cérébrales pragmatiques (Staudinger, 2007). Ces dernières décrivent le savoir acquis tout au long de la vie et la capacité de traiter de l'information riche en contenu, comme les connaissances basées sur la culture ou l'expérience professionnelle (Charness et Krampe, 2008). (Contrairement à cela, la mécanique consiste en la procession de l'information faible en contenu et en l'établissement d'associations avec l'information reçue de l'environnement. (*idem*))

En ce qui concerne l'évolution des capacités pragmatiques, elles montrent une courbe d'accroissement avec l'âge jusqu'à 55 ou 60 ans. À partir de cet âge, la capacité pragmatique demeure stable et diminue seulement à partir de 85 ans. Par contre, même si avec l'âge, les capacités mécaniques diminuent, la « performance cérébrale » d'une personne au travail demeure la même, quel que soit son âge. Ce fait s'explique par une logique compensatoire entre les deux types de capacités :

« La mécanique et la pragmatique détiennent une relation compensatoire, ce qui fait en sorte que dans la vie quotidienne les processus de diminution de la mécanique sont rarement perçus jusqu'au jeune âge. » (Staudinger, 2007, p. 39).⁴¹

Cette image des compétences (*voir* Figure 3.1) souligne que l'homme peut apprendre jusqu'à un âge avancé ; par contre, il apprend de différentes façons.

⁴⁰ Traduction de l'auteure: « The younger workers are for their part translators of up-to-date scientific and technical knowledge that awakens the curiosity and motivation towards new technological projects by ageing workers. » (Ebrahimi *et al.*, 2008, p. 135)

⁴¹ Traduction de l'auteure: « Die Mechanik und die Pragmatik stehen in einer kompensatorischen Beziehung zueinander, so dass die Abbauprozesse in der Mechanik im normalen Alltagsgeschehen bis ins junge Alter kaum in Erscheinung treten. »

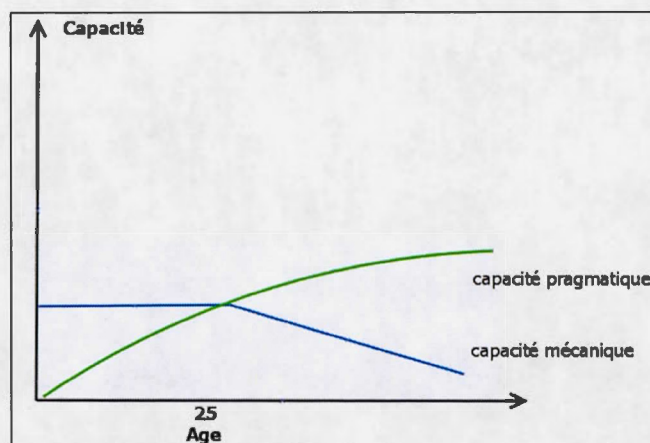


Figure 3.1 Développement des capacités cognitives d'une personne

(Schéma produit par l'auteure, inspiré par Staudinger, 2007; Charness et Krampe, 2008)

Pour décrire cette évolution des connaissances d'une personne, Li *et al.* (2004) illustrent le modèle dual de l'intelligence humaine. Selon eux, la mécanique diminue avec l'âge et la pragmatique est peu utilisée dans les deux premières décennies. De plus, l'individu investit ses capacités mécaniques pour acquérir des compétences pragmatiques (telles que l'expertise). En accord avec Staudinger (2007), les auteurs avancent que les facteurs biologiques diminuent les capacités mécaniques avec l'âge. En lien avec cette diminution, un point intéressant se situe dans le fait que par un support culturel, les capacités pragmatiques peuvent être nourries jusqu'à un âge avancé.

Un lien intéressant peut être fait avec des pratiques managériales, qui, comme mentionné plus haut, peuvent motiver la personne senior au travail (Staudinger, 2007). Les processus d'apprentissage ralentissent avec l'âge, ce qui fait en sorte qu'une personne doit être fortement motivée à apprendre, ce qui peut être stimulé par des mesures de formation continue (*idem*). Cependant, un certain stéréotype sur la motivation semble exister dans la littérature. En effet, la motivation diminuerait avec l'âge. Cependant, cette affirmation n'est pas validée scientifiquement (Kanfer et Ackerman, 2004). Il apparaît plutôt que la personne développe une compensation au niveau individuel suite aux attentes formulées par l'entreprise (Bellini, 2010). Il s'agit d'une « restructuration neuronale au niveau des tâches de

mémorisation » pour compenser le déficit de performance. Par ailleurs, on appelle aussi cette manière de gérer la performance « l'intelligence cristallisée », qui implique la mobilisation des connaissances du passé pour résoudre un problème (Kanfer et Ackermann, 2004 ; Bellini, 2010).

Les seniors décident donc en fonction de l'environnement de travail et au niveau du support offert (par exemple en matière de formation continue), s'ils demeurent actifs et s'ils continuent à développer et à partager des nouvelles connaissances (Leibold et Voelpel, 2006). Ce support permettra aux seniors de développer un effet compensatoire au niveau de la performance au travail, c'est-à-dire de faire face au déclin du processus de vitesse et de mémorisation qui débute à partir de la mi-vingtaine (Verhaeghen et Salthouse, 1997). Par ailleurs, plusieurs analyses montrent que la corrélation entre la performance au travail et l'âge de personne peut approcher zéro (McEvoy et Cascio, 1989; Waldman et Avolio, 1986), c'est-à-dire qu'aucun lien direct ne peut être fait entre l'âge et la performance au travail. D'autres recherches aboutissent même sur une corrélation légèrement positive (Sturman, 2004).

Il semble donc exister deux formes de vieillissement au travail. La première est de nature biologique et décrit l'évolution des capacités cérébrales et la deuxième est liée aux facteurs de l'environnement, c'est-à-dire aux conditions de travail qui sont créées en entreprise. Les organisations peuvent donc jouer un rôle déterminant pour empêcher la baisse de performance des seniors et pour encourager l'activité professionnelle à tous les âges. Ce point mène aux pratiques managériales qui influencent fortement les conséquences du vieillissement (Volkhoff *et al.*, 2000). Nous allons y revenir au chapitre suivant.

Pour mieux cerner la particularité des connaissances des seniors, revenons sur les capacités pragmatiques. En effet, il serait intéressant de mieux cerner leur apport pour l'organisation. Par ailleurs, la notion provenant des sciences cognitives peut être jumelée avec des écrits en gestion qui décrivent les connaissances des seniors en entreprise comme des « connaissances incorporées » ou « la détention d'un réseau individuel » qui peut être activé selon le rôle que la personne joue dans l'organisation (Authier, 2005; Ebrahimi *et al.*, 2008). Ce rôle peut être celui d'un « gardien du savoir » (angl. *knowledge gate-keeper*), d'un « créateur des frontières » (angl. *boundary spanners*) (Leonard-Barton, 1998), ou d'un « courtier des connaissances »

(angl. *knowledge broker*) (Davenport *et al.*, 2006) et décrit donc une capacité de mise en relation qui est particulière chez les seniors (Authier, 2005). De plus, les seniors peuvent agir comme traducteurs des situations antérieures et de l'histoire de l'entreprise où ils travaillent (Ebrahimi *et al.*, 2008).

Ces descriptions peuvent être enrichies par la notion des « connaissances enfouies » (angl. *deep smarts*) dont disposent des seniors (Leonard et Swap, 2005). La sagesse est développée avec l'expérience en entreprise (Case et Gosling, 2011; Grint, 2007; Nonaka et Toyama, 2007). C'est la variété des situations vécues pendant plusieurs années qui facilite un bon raisonnement sans grand effort pour le senior (Leonard-Barton et Swap, 2004; Leonard et Swap, 2005; Nonaka *et al.*, 2006). Une personne qui dispose de « connaissances enfouies » (*deep smarts*) dispose de la capacité d'un bon jugement, ce qui implique la combinaison d'un savoir explicite et tacite (Leonard et Swap, 2004). Ces capacités sont davantage basées sur le savoir-faire que le *know-what* et plus sur la reconnaissance des structures que sur la connaissance des faits. En fait, les expériences de vie deviennent des connaissances tacites influencées par des valeurs personnelles et sociales (Leonard et Swap, 2005, p. 2). Les connaissances enfouies peuvent être décrites comme étant un savoir très contextuel qui rend possible la compréhension des relations complexes et interactives et la prise de décisions d'un expert qui sont basées sur une compréhension des systèmes, mais aussi sur des détails (Leonard et Swap, 2005).

Les auteurs qui décrivent le concept expliquent que ce type de connaissances permet de se rapprocher le plus possible de la sagesse, partant d'un contexte managérial. Une autre façon de décrire les connaissances des seniors est l'introduction du terme de la phronésis, issu de la philosophie occidentale (Aristote), un concept qui, aujourd'hui, trouve une nouvelle signification en tant que sagesse distribuée dans l'entreprise (Nonaka *et al.*, 2006 ; Nonaka et Toyama, 2007; Toyama et Nonaka, 2006) . Les auteurs qui resituent la phronésis par rapport à l'entreprise mentionnent également le concept de « leadership phronétique » qui implique une prise en considération de valeurs et de l'éthique au niveau de la prise de décision (Nonaka et Toyama, 2007). Le savoir des seniors est donc composé de plusieurs couches (Ackermann *et al.*, 2003) qui se développent au fil du temps (Beazley *et al.*, 2002).

Par ailleurs, la perception de la connaissance qui s'accumule avec l'expérience correspond à la perspective subjective de la gestion des connaissances que nous avons retenue au chapitre précédent. Cette dernière reconnaît que la connaissance est attachée à l'expérience personnelle (Tsoukas et Vladimirou, 2001).

Donc, le rapport à la connaissance change avec l'âge (Leonard et Swap, 2004). En effet, les différents types de connaissances détenues par les jeunes et les seniors sont plutôt à percevoir comme des « apports complémentaires et non pas concurrentiels des différentes formes d'expériences détenues par chaque génération de salariés » (Delay et Huyez-Donfut, 2006). L'ensemble des connaissances des seniors paraît plus riche, car les connaissances peuvent être accumulées avec le temps. Ce constat explique d'ailleurs la longueur de cette section sur les seniors (par rapport à celle sur les jeunes). L'idée d'une accumulation des connaissances au fil du temps nous amène à réfléchir à la trajectoire professionnelle des individus, son lien avec la connaissance et avec la définition des générations. Nous y consacrons la prochaine section.

C) Les facteurs de trajectoire professionnelle

Avec le phénomène du vieillissement de la population, de plus en plus d'écrits sur des pratiques managériales qui concernent le cycle de vie d'une personne voient le jour. Par exemple, ce développement démographique a donné naissance au courant du « développement personnel orienté au cycle de vie » (voir par exemple Kruse, 2009; Rading, 2010; Staudinger, 2007). L'idée principale de s'intéresser au cycle de vie d'une personne quant au travail est d'adapter les pratiques managériales le plus possible au style de vie, aux aspirations de l'individu et à sa capacité mentale (Leibold et Voelpel, 2006). Ce regard sur le cycle de vie est également intéressant afin de proposer une définition des générations au travail, car il apporte des éclaircissements sur la situation professionnelle des jeunes et des seniors.

Les jeunes et la trajectoire professionnelle

Pour débiter la description des facteurs de trajectoire professionnelle chez les jeunes, revenons sur le fait que la perception des jeunes en entreprises (dans les pays occidentaux) est

souvent positive et comprend des attributs comme l'enthousiasme, l'activisme et le dynamisme (Bellini, 2010). Un autre élément souvent associé à la jeunesse est celui de la créativité (Simonton, 1997, 2000; Voelpel *et al.*, 2007). Cependant, comme l'a démontré la discussion des limites d'une typologie des générations, ces attributs s'appliquent uniquement à une partie des personnes qui sont qualifiées comme jeunes.

Pour éviter ces généralisations, nous nous concentrons donc sur les facteurs liés à la trajectoire professionnelle des jeunes. Tout d'abord, ils viennent de vivre l'insertion professionnelle qui se caractérise souvent comme « réversible et chaotique » (Delay et Huyez-Levrat, p. 40). Ce regard sur la profession fait en sorte qu'ils disposent d'une perception de l'expérience plutôt événementielle (*idem*). Les relations avec les seniors paraissent comme des systèmes au présent, et comme « traversées » (Hatzfeld, 2002, p. 131) en fonction de ce que les jeunes se voient devenir dans l'entreprise (Delay et Huyez-Levrat, 2006 ; Hatzfeld, 2002).

De plus, les jeunes se retrouvent souvent devant l'apprentissage de la « culture du métier » (Delay, 2006) ou des « ficelles du métier » (Delay et Huyez-Levrat, 2006), comme celles dans le secteur marchand, où il s'agit davantage de cerner et de développer la relation client que de connaître les produits ou la technique (*idem*). Il s'agit d'un processus de transformation des connaissances abstraites en expériences concrètes.

Selon la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle⁴², la perception du temps pour les jeunes est plutôt illimitée (Carstensen *et al.*, 1999) Cette perception a un impact sur le rapport avec la connaissance, car avec une perception du temps illimitée, les objectifs liés à la connaissance sont prioritaires (*idem*, p. 165), c'est-à-dire que les jeunes recherchent une acquisition des connaissances ou une préparation à l'avenir (*idem*, p. 167). Les objectifs sont

⁴² Cette théorie était mise en relation avec les générations en entreprise par Voelpel et Korff (2010). Pour une définition de la théorie de la sélectivité émotionnelle : « La théorie de la sélectivité émotionnelle regarde le rôle du temps par rapport à la prévision des objectifs poursuivis par les gens et les partenaires sociaux qu'il recherchent afin de les atteindre. » (Carstensen *et al.*, 1999, p. 166) (Traduction de l'auteur : « Socioemotional selectivity theory addresses the role of time in predicting the goals that people pursue and the social partners they seek to fulfill them. »)

formulés à long terme et les jeunes sont motivés par les possibilités de croissance et d'expansion de l'horizon (Carstensen, 2006; Carstensen, 1993). L'investissement personnel dans des relations sociales semble important (Carstensen *et al.*, 1999). Ces résultats se reflètent également dans les écrits en gestion où l'on souligne la volonté de créer des contacts et la motivation d'apprendre (Ebrahimi *et al.*, 2008). Par contre, cette motivation semble être dépendante du style managérial, c'est-à-dire des pratiques mises en place par l'entreprise (*idem*), un point que nous explorons dans le prochain chapitre.

Les seniors et la trajectoire professionnelle

Avant de discuter les différents éléments qui déterminent la phase de la trajectoire professionnelle des seniors, nous aimerions revenir sur les stéréotypes liés aux seniors que nous avons discutés précédemment, comme l'absence de créativité ou de motivation. Comme pour les jeunes, ces stéréotypes ne s'appliquent pas à l'ensemble de ce groupe d'âge et surtout par rapport aux seniors, la formulation des stéréotypes peut avoir des effets néfastes sur la pérennité des entreprises (Bernier, 2011 ; Heidemeier, 2011 ; Leibold et Voelpel, 2006).

Par ailleurs, dans le cadre d'une initiative visant à briser ces stéréotypes et à apporter de la lumière sur le profil des seniors, plusieurs contre-exemples ont été présentés dans la littérature. Par exemple, il ressort des travaux sur la créativité que cette dernière n'est pas nécessairement en lien avec l'âge biologique, mais plutôt avec la trajectoire professionnelle (Kruse, 2011). Selon d'autres recherches, le maximum des capacités créatives serait atteint entre 20 et 40 ans d'expérience professionnelle (Simonton, 1988, 1998) et elle serait donc plus importante chez les seniors que chez les jeunes⁴³. Cette affirmation est surtout importante dans les secteurs de haute-technologie, l'objet de cette thèse. Cette importance s'explique par l'entrée en profession plus tard et par l'étendue de l'expérience à acquérir pour entièrement connaître l'activité professionnelle (Nikutta, 2009).

⁴³ Certes, la créativité de l'individu dépend également des facteurs individuels, de la nature de la profession, des facteurs socioculturels et environnementaux (Simonton, 2003).

Aussi, la relation âge-innovation n'est pas forcément négative. Elle paraît plutôt paradoxale, car d'un côté, l'âge et l'expérience qui l'accompagne permettent d'être créatif et de dégager des nouvelles pistes de solution et, de l'autre côté, il existe un effet inhibiteur à l'innovation qui consiste au refus de quitter des chemins connus (Nonaka *et al.*, 2006). Il est donc important de limiter l'usage de ces stéréotypes pour ne pas tomber dans le piège de la formulation d'affirmations précoces.

Par ailleurs, la trajectoire professionnelle des seniors reflète aussi la signification de la notion « sénior » qui veut également exprimer la capacité d'une personne à poursuivre l'activité professionnelle. Selon cette conception du lien entre l'âge et le travail, l'individu se situe « dans une trajectoire de progression, qui laisse présager que ses possibilités d'activité professionnelle ne seraient pas moindre que dans les périodes antérieures » (Martine, 2011, p. 18).

Dans cet esprit, et comme nous l'avons déjà mentionné, le senior se retrouve dans une deuxième partie de sa trajectoire professionnelle (Gaullier, 2003). Cette dernière est marquée par plusieurs éléments qui décrivent la valeur des seniors pour l'organisation. Sous le regard de la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle, par exemple, la perception du temps pour les seniors est limitée (Carstensen *et al.*, 1999), ce qui fait en sorte que les objectifs liés à l'émotion sont prioritaires (*idem*), contrairement aux jeunes qui priorisent des buts liés à la connaissance. Aussi, une emphase est mise sur la création de sens, l'approfondissement des relations existantes et le développement de l'expertise au niveau des domaines de vie satisfaisants (Carstensen, 1993 ; 2006, p. 1914). Il ne semble donc pas uniquement exister une différence au niveau des procédures cognitives, mais aussi au niveau de la formulation des objectifs par rapport à l'âge (Carstensen *et al.*, 1999). « Les objectifs, préférences, et même des procédures cognitives, telles que l'attention et la mémoire, changent de manière systématique quand l'horizon du temps est en diminution » (Carstensen, 2006, p. 1913)⁴⁴. Cependant, malgré cette différence en matière des préférences des jeunes et des seniors,

⁴⁴Traduction de l'auteur: « Goals, preferences, and even cognitive processes, such as attention and memory, change systematically as time horizons shrink. »

l'acquisition des nouvelles connaissances peut toujours faire partie des objectifs des seniors (Carstensen, 2006).

Comme pour les jeunes, ces points se retrouvent dans la littérature en gestion. L'intensification des contacts existants y est décrite en tant que « développement des capacités de créer des espaces de socialisation » (Ebrahimi *et al.*, 2008, p. 132). De plus, on mentionne l'établissement d'un réseau personnel important (Ebrahimi *et al.*, 2008 ; Rollag *et al.*, 2005 ; Davenport *et al.*, 2006). En effet, rendus à ce stade, une grande partie du travail des employés se décrit comme une activité relationnelle.

Un autre élément concerne le changement de la perception du temps qui se traduit par la motivation de fin de carrière en gestion. Cette dernière consiste en la mise à jour des trajectoires et elle est influencée par le contexte économique et par l'affiliation à l'entreprise (Ebrahimi *et al.*, 2008). Directement reliée à ce point, on retrouve la préparation de la fin de carrière (Guillemard, 2003) ou la préparation d'une deuxième carrière (Ebrahimi *et al.*, 2008). Par ailleurs, les changements démographiques amènent à des mutations importantes de la trajectoire de vie au travail (Kanfer et Ackermann, 2004). Avec ces mutations du marché du travail, de plus en plus de seniors réfléchissent à une deuxième voie de carrière. Surtout quand les seniors sont fortement spécialisés, ils envisagent une activité de consultant, mais cette dernière n'en est qu'une parmi de nombreuses autres :

« Faute d'imagination, ou de perspective, le senior se pose souvent d'abord comme un expert, qui a acquis au fil des années une connaissance encyclopédique, intime et pratique d'un métier. C'est pourquoi d'ailleurs, il est fréquent que sa seule planche de sortie professionnelle passe par une transformation en consultant plus ou moins valeureux. Pourtant sa « valeur ajoutée » ne peut pas se résumer à ce seul aspect. D'autant qu'un savoir trop spécialisé est aussi source de fragilité, au sens où sa valeur marchande peut disparaître en fonction des mutations technologiques ou de la demande du marché. » (Guérin et Fournier, 2009, p. 57)

Par ailleurs, ce n'est pas seulement par choix libre que d'autres cheminements de carrière se développent, mais aussi car la situation économique actuelle fait en sorte qu'il existe des changements importants qui peuvent parfois mener jusqu'à la disparition des métiers :

« ...avec l'accélération des mutations et des innovations, un savoir peut être caduc en quelques années seulement, d'autant que chaque année des métiers disparaissent, remplacés par des machines ou faute de demande. » (Guérin et Fournir, 2009, p. 57)

Dans le cas d'une situation économique instable et d'un manque de sentiment de sécurité, ces changements peuvent créer certaines angoisses chez les seniors (Ebrahimi *et al.*, 2008).

Enfin, plusieurs écrits s'expriment sur la nature changeante de la connaissance chez les seniors et son rapport avec la trajectoire professionnelle. En effet, les seniors disposent d'une expertise ou sagesse pratique, facteurs déjà mentionnés au niveau de la description des types de connaissances. Dépendamment de la profession et du cheminement individuel d'une personne, l'acquisition de ces capacités prend au moins dix ans (Swap *et al.*, 2001, p. 43), ce qui fait en sorte qu'elle ne peut pas exister chez les jeunes. Elle forme une valeur fondamentale pour l'entreprise et justifie un type de transfert des connaissances entre générations qui devrait avoir lieu en entreprise :

« D'un côté, l'expérience est majoritairement pensée comme une qualité des salariés âgés, indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise et la continuité de l'activité. À la fois moyen de compenser le déclin de certaines capacités physiques, mais également garantie d'une certaine qualité du travail et d'une flexibilité quant à l'utilisation des normes de production, elle semble justifier un type de relation intergénérationnelle spécifique, fondé sur une forme de transfert unilatéral des plus âgés vers les plus jeunes. D'un autre côté, l'expérience permet aussi une certaine indépendance des salariés qui en sont dotés vis-à-vis de leur hiérarchie. » (Delay et Huyez-Levrat, 2006, p. 37)

3.5 Synthèse de la vision des générations en entreprise

Dans ce chapitre, nous avons distingué notre perception des générations de la typologie dominante (baby-boomers, génération X, génération Y) et nous avons proposé une définition des générations au travail qui se base sur des facteurs culturels, cognitifs et de trajectoire professionnelle. C'est ainsi que nous proposons une distinction entre les jeunes et les seniors sur plusieurs niveaux (voir Tableau 3.1).

Premièrement, nous avons constaté que la définition des générations n'est pas universelle et que la perception de l'âge dans une société ainsi que les événements historiques sont déterminants. Cependant, ces facteurs culturels s'avèrent trop complexes pour les intégrer dans la définition des générations a priori. C'est ainsi que nous nous limitons à les inclure dans notre position sur les générations d'une manière globale. Nous espérons que par cette comparaison de pratiques managériales de transfert intergénérationnel, nous pourrions également apprendre sur les facteurs culturels (implicites aux institutions) qui marquent les générations en Allemagne et au Québec et qui influencent les pratiques managériales en entreprise.

Deuxièmement, nous avons décrits les facteurs cognitifs. Des écrits en psychologie cognitive nous ont mené à la distinction entre les capacités mécaniques et pragmatiques. Au niveau des entreprises, ces capacités sont reflétées par une aptitude à intégrer de nouvelles informations provenant de l'environnement et la détention d'un savoir conceptuel et abstrait pour les jeunes, tandis que les seniors disposent d'une capacité de synthèse et d'une sagesse pratique. Ainsi, les jeunes jouent souvent le rôle de transmettre le savoir technique ou scientifique récent, tandis que les seniors peuvent transmettre leur expérience et l'histoire des organisations.

Troisièmement, c'est la trajectoire professionnelle des jeunes et des seniors qui nous a permis de compléter notre perspective sur les générations. Les jeunes vivent l'insertion professionnelle de façon souvent chaotique et doivent apprendre la culture du métier. En début de carrière, la perception du temps est illimitée, ce qui leur donne une forte motivation à acquérir de nouvelles connaissances, d'élargir leurs horizons et de se faire de nouveaux contacts. La majorité des seniors se trouvent en deuxième moitié de carrière et se préparent pour leur fin ou pour une deuxième carrière différente de la première. Dans cette phase, le degré d'attachement à l'entreprise et l'environnement de travail jouent un rôle important. L'horizon du temps paraît restreint. Dans ce cadre, les seniors cherchent plutôt le sens dans leurs pratiques. De plus, ils apprécient ce qu'ils ont déjà acquis, comme des contacts valorisés ou l'expérience acquise dans des domaines de vie satisfaisants.

En conclusion de ce chapitre, il importe de mentionner que le portrait des générations qui a été présenté regroupe des caractéristiques qui décrivent la majorité des personnes qui font partie des générations (jeunes/seniors). Certes, en fonction des choix de carrière, des secteurs d'activité ou de contextes sociétaux, les générations peuvent être composées de personnes assez hétérogènes, surtout en ce qui concerne les facteurs de trajectoire professionnelle. Cependant, comme cette recherche s'intéresse surtout aux jeunes en début de carrière et aux seniors qui disposent d'une expérience importante dans une entreprise (*voir* choix conceptuels et méthodologiques dans les Chapitres 5 et 6), le portrait des générations a été présenté dans ce sens.

| | Jeunes (30 ans et moins) | Seniors (45 ans et plus) |
|---|--|---|
| Facteurs culturels | <ul style="list-style-type: none"> - Perception de l'âge dans la société (<i>phénomène de juvénilisation en occident, épanouissement durant la jeunesse et chez les seniors</i>) - Évènements historiques importants (<i>crise économique, etc.</i>) | |
| Facteurs cognitifs | <ul style="list-style-type: none"> - Capacités cérébrales mécaniques (<i>savoir abstrait et conceptuel</i>) - Rôle potentiel : Ambassadeurs du savoir scientifique/technique le plus récent | <ul style="list-style-type: none"> - Capacités cérébrales pragmatiques (<i>Connaissances enfouies, réseau personnel, phronèsis</i>) - Rôle potentiel : Ambassadeurs de l'histoire de l'organisation et de l'expérience |
| Facteurs de trajectoire professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> - Insertion professionnelle (<i>orientation au présent, apprentissage de la culture du métier</i>) - Phase de début de carrière (<i>perception du temps : illimité, projection vers l'avenir, focus sur les possibilités</i>) - Motivation : connaissance (<i>croissance, expansion de l'horizon, nouvelles relations</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Préparation de deuxième voie de carrière/fin de carrière (<i>attachement à l'entreprise et contexte économique jouent un rôle déterminant</i>) - Deuxième moitié de carrière (<i>perception du temps : restreint, focus sur les restrictions</i>) - Motivation : émotion (<i>sens, approfondissement des relations existantes, développement de l'expérience dans des domaines satisfaisants</i>) |

Tableau 3.1 Perspectives sur les générations au travail dans le contexte de gestion des connaissances

CHAPITRE IV

LES PRATIQUES DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES ENTRE GÉNÉRATIONS

4.1 Introduction

Au chapitre 2, nous avons formulé une définition du transfert des connaissances issue d'une perspective sociocognitive de la gestion des connaissances, telle que présentée par les auteurs Nonaka et Takeuchi (1997). À la lumière des travaux d'Ichijo (2006), nous avons constaté que le transfert est intégré dans la stratégie générale de la gestion des connaissances et peut avoir lieu par le biais des activités de maintien et de progrès de l'organisation. Ces activités correspondent à différentes pratiques managériales qui assurent 1) la création, 2) le partage, 3) la protection ou 4) l'abandon des connaissances (Ichijo, 2006, p. 131). Il s'agit d'une approche dynamique de la gestion des connaissances qui inclut à la fois les facteurs tacites et explicites (Choi et Lee, 2003).

Ensuite, dans le chapitre 3, nous avons défini les générations qui forment une partie intégrante de la stratégie des connaissances et qui se transmettent le savoir mutuellement :

« ... la transmission ne se réduit pas, dans l'idéal, à des échanges unidirectionnels et descendants des anciens vers les plus jeunes, de *"ceux qui savent vers ceux qui ne savent pas"*. Elle renvoie davantage à un enrichissement réciproque entre des salariés dont la formation initiale, l'expérience de travail et le rapport aux nouvelles technologies diffèrent à bien des égards. » (Delay, 2006, p. 6)

Le transfert se décrit donc plutôt comme un « *coapprentissage* » fondé sur la complémentarité des savoirs respectifs des différentes générations (Rouilleault, 2005). Puisque la typologie dominante des générations au travail (baby-boomers, X, Y) contient plusieurs limites, nous avons présenté une définition des générations à la base de trois éléments : la culture, les facteurs cognitifs et les facteurs de la trajectoire professionnelle.

Pour concrétiser notre compréhension du transfert des connaissances entre générations, ce chapitre propose une revue de littérature des pratiques managériales qui décrivent ce dernier. Il s'agit de pratiques qui pourraient s'intégrer dans la stratégie générale de la gestion des connaissances et qui pourraient prendre la forme de création, de partage, de protection ou d'abandon des connaissances. De toute manière, il est impossible de concevoir une façon parfaite pour le transfert des connaissances (Liyanage *et al.*, 2009). Puisque cette thèse s'inscrit dans une perspective socio-cognitiviste de la gestion des connaissances, un accent particulier est mis sur les pratiques managériales qui tiennent compte du milieu social qui entoure les personnes. Ainsi, ces pratiques permettent le transfert des connaissances dans leurs formes tacite et explicite. Par ailleurs, les pratiques qui concernent l'interaction humaine s'avèrent plus prometteuses pour supporter le transfert des connaissances entre les humains que des procédures et politiques rigoureuses (Krogh *et al.*, 2012).

Une fois les pratiques managériales déterminées, elles peuvent être regardées sous l'angle institutionnel, c'est-à-dire en leur apposant le cadre d'analyse macro-institutionnel qui est exposé dans le chapitre 1 (et qui inclut les institutions suivantes : le système d'éducation, le marché du travail, la protection sociale et le système financier).

4.2 Les pratiques de transfert des connaissances entre générations

Pour retracer les pratiques managériales, nous progressons à travers une revue de littérature des travaux qui s'inscrivent dans une perspective cognitiviste de l'organisation (Déry, 2010) et qui mettent un accent particulier sur la présence de différentes générations au travail.

Pour conceptualiser les pratiques, nous nous basons sur les travaux de Bourdieu (1990) qui caractérise les pratiques comme une « activité humaine concrète » (p. 13) et qui propose une

vision systématique des pratiques en les percevant dans un angle sociologique. Selon cette vision, les pratiques s'inscrivent dans un *habitus* qui se caractérise comme un ensemble de «dispositions enracinées» (*angl. « ingrained dispositions»*) qui guident l'activité quotidienne (Whittington, 2010, p. 115). Cet *habitus* se développe par le fait de vivre des expériences qui sont cohérentes entre elles et par la production des pratiques qui sont en accord avec des expériences passées (Costey, 2004). Dans le même ordre d'idées, on peut affirmer que les pratiques sont situées dans les institutions qui les rendent possible ou les restreignent (Whittington, 2010, p. 114). Cette vision des pratiques est par ailleurs cohérente avec l'idée de l'encastrement que nous avons avancée au chapitre 1 sur le cadre macro-institutionnel.

Nous partageons cette base théorique avec de nombreux travaux en sciences de la gestion, notamment certains qui s'inscrivent dans le courant de la « fabrique de la stratégie » (Golsorkhi, 2006) (*angl. Strategy as practice*). De ce courant, nous reprenons une définition des pratiques qui s'approche de l'univers de la gestion. Les pratiques sont ainsi qualifiées de :

« ...types de comportements routiniers composées de plusieurs éléments interconnectés : des formes d'activités physiques, des formes d'activités mentales, des "choses" et leur utilisation, un bagage cognitif sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et de connaissances motivantes. » (Reckwitz, 2002, p. 249)⁴⁵.

Dans le cadre de cette thèse, ce sont les pratiques en matière de gestion des connaissances entre générations qui nous intéressent particulièrement. À la suite d'une synthèse des différents travaux, nous proposons un inventaire de ces pratiques. Ce dernier inclut les pratiques suivantes : 1) Les pratiques de gestion de trajectoire individuelle et 2) les pratiques de gestion des échanges interindividuels.

⁴⁵ Traduction par Golsorkhi, 2006

4.2.1 Les pratiques de gestion de trajectoire individuelle

Par rapport au transfert des connaissances entre générations, le parcours professionnel peut être perçu comme un axe de réflexion en entreprise (parmi 4 axes) (Delay et Huyez-Levrat, 2006). Il s'agit de clarifier des modèles de parcours professionnels auxquels peuvent se référer les employés. Ces modèles peuvent valider ou non l'expérience acquise au sein de l'organisation. Ce type de pratiques est également retenu en tant que dimension de comparaison par des travaux macro-institutionnels qui se concentrent sur le développement des capacités dynamiques dans les organisations (Whitley, 2007, 2010).

a) L'intégration

Premièrement, l'entreprise peut proposer des efforts pour l'intégration de nouveaux employés, une activité qui cible souvent les jeunes au sein de l'organisation (Cross *et al.*, 2005; Rollag *et al.*, 2005).

L'intégration contient également l'apprentissage des ficelles du métier (Delay et Huyez-Levrat, 2006), comme nous l'avons déjà mentionné au niveau des facteurs de trajectoire professionnelle au chapitre précédent. Il s'agit de l'acquisition des « savoirs professionnels issus de l'exercice d'un métier (compétences techniques, habilités et tours de main, astuces personnelles, savoirs pratiques et procéduraux) » (Delay, 2006, p. 67). Par ailleurs, il semble exister deux seuils différents avant de complètement maîtriser un métier (Huyez-Levrat, 2007); l'apprentissage des règles de l'art et le fait de faire face à des situations extrêmes qui enrichissent le bagage de connaissances ou qui parfois même bouleversent les perceptions du travail basées sur des connaissances théoriques (Delay, 2006).

Aussi, il s'agit d'intégrer la culture organisationnelle, de connaître l'histoire de l'entreprise, les fonctionnements de services, les réseaux de pouvoir et les codes culturels (Delay, 2006) et de se faire accepter parmi les autres employés (Rollag *et al.*, 2005). Une façon de faciliter l'intégration serait de partager des éléments et procédures les plus importants pour la compagnie ou de fournir une liste de contacts pertinents pour faciliter le développement de relations au sein de l'entreprise (*idem*). Par contre, le danger d'une sur-documentation existe, qui ne mène pas forcément à une intégration plus rapide et qui ne permet pas forcément de

rapidement partager le système de valeurs dans l'entreprise (*idem*). Il s'agirait donc plutôt de développer des pratiques d'intégration qui se basent sur des aspects relationnels :

« Plus fondamentalement encore, le management doit inciter les jeunes et les nouveaux embauchés à utiliser les bases de connaissances avec le souci de développer les processus d'apprentissage. Par exemple, certains managers mettent en place une phase de plusieurs mois, pendant laquelle le jeune est invité à s'informer autant que possible et par différents moyens, dont, bien sûr, la discussion avec des seniors. Le but pour le nouveau est de se constituer une vision sur le métier, les enjeux, les clients, les ressources existant en interne et en externe. À l'issue de cette phase, un bilan permet à la fois de valider les acquisitions, mais aussi de tirer parti du regard neuf qui peut avoir mis à jour des problèmes tacites que les anciens ont négligés ou oubliés. » (Ballay, 2002, p. 252)

Une autre façon d'intégrer les jeunes employés et le travail sur des projets modèles est l'augmentation graduelle du niveau des difficultés (Makoto et Easterby-Smith, 2008). D'autres formes d'intégration sont la formation à l'interne de l'entreprise ou un jumelage avec des collègues : éléments que nous aborderons plus tard au niveau des pratiques de transfert des connaissances.

Un défi au niveau de ces pratiques est l'intégration des connaissances de nouveaux arrivants et la stimulation de leur créativité (Rollag *et al.*, 2005). Il s'agit d'enrichir le bassin de connaissances de la compagnie avec des nouvelles perspectives et différentes formes d'expertises particulières que les nouveaux arrivants peuvent apporter. Par ailleurs, la vitesse avec laquelle les nouveaux savoirs sont acquis dépend de la proximité qui peut être créée entre les jeunes et les seniors par le biais de la socialisation (que nous aborderons plus tard dans ce chapitre) (Delay, 2006). Par rapport à ce point, Davenport et Hall (2002) font remarquer que la reconnaissance de jeunes par leurs pairs (les seniors) les encourage à s'investir et à partager leurs connaissances.

b) La formation/l'actualisation des connaissances

Deuxièmement, nous retrouvons des pratiques d'acquisition des connaissances ou de formation. Selon Nonaka et Konno (1998, p. 45), la formation personnelle et les exercices adaptés à la personne permettent à l'individu d'accéder aux connaissances d'un groupe

particulier ou au bassin des connaissances partagées au sein de l'organisation. Aussi, il s'agit de pratiques qui permettent la transmission des compétences clés (Swap *et al.*, 2001).

Il faudrait également préciser que la formation est perçue comme un facteur crucial pour la gestion du personnel vieillissant. Elle permet aux travailleurs seniors de rester à jour et de garder leur(s) valeur(s) par rapport aux activités de l'entreprise : « On commence à vieillir lorsqu'on cesse d'apprendre » (proverbe japonais, cité par Guérin et Fournir, 2009, p. 119.)

À la lumière de ce constat, il est donc pertinent de mentionner la formation tout au long de la vie comme forme particulière de la formation en entreprise (Leibold et Voelpel, 2006). Cette dernière est de plus en plus intégrée dans les pratiques quotidiennes des organisations (Bernier *et al.*, 2011) Tel que discuté au niveau des particularités des générations, des mesures de formation continue sont nécessaires, car elles visent la motivation d'une personne afin de décompenser la perte des capacités cognitives (Staudinger, 2007). Par ailleurs, ces mesures permettent l'acquisition continue des connaissances tacites et explicites :

« L'apprentissage tout le long de la vie requiert l'acquisition continuelle des nouvelles connaissances tacites ou explicites pour enrichir la pratique et éclairer la prise de décision, à tous les niveaux des organisations et pour toutes les ressources humaines, quels que soient l'âge, le genre, le statut et la position dans le processus de production et de création de la valeur. » (Lamari, 2010, p. 53)

L'objectif pour les entreprises d'offrir une formation tout au long de la vie serait donc d'acquérir de nouvelles connaissances et de les transformer en atout pour l'organisation. Tel que constaté dans le chapitre 1 au niveau du système d'éducation, cette formation peut prendre plusieurs formes. Il pourrait s'agir de séminaires classiques qui misent sur le développement des compétences spécifiques. Une autre forme de formation pourrait être un programme plutôt général, offert par une institution à l'extérieur de l'entreprise. Ou encore, on peut considérer des formations qui consistent en une mise en relation à long terme de deux ou plusieurs personnes (Aiman-Smith *et al.*, 2006) : pratiques qui seront abordées dans la section portant sur l'échange par couplage ou jumelage. Par rapport aux générations et au transfert des connaissances, plusieurs auteurs mentionnent l'utilité des formations en groupes. Il s'agirait de former des « cercles de compétences » (Lefebvre, 2000) à la place d'une formation individuelle, ce qui aurait comme avantage de partager différents types de connaissances directement au moment de la formation en groupe (Staudinger, 2007).

Par rapport à la formation (et spécifiquement par rapport à la formation tout au long de la vie), il semble exister une tendance générale qui consiste en une offre moins importante d'initiatives de formation continue chez les travailleurs âgés (Heidemeier, 2011; Taylor et Urwin, 2001; Warr et Birdi, 1998). Aussi, la possibilité de changer de position ou d'obtenir une promotion semble être restreinte pour les employés à partir de la cinquantaine (Heidemeier, 2011; Van Der Heijden, 2006). Par contre, on suppose que des différences importantes peuvent exister d'un contexte national à un autre. D'ailleurs, en Allemagne et au Canada, la moyenne des employés seniors qui participent à une formation continue est plutôt médiocre par rapport à d'autres pays (OCDE, 2012)⁴⁶. Un accent plus fort est mis sur les plus jeunes en matière de formation. Dans cette thèse, il s'agit d'explorer ces différences et de saisir leur impact sur le transfert des connaissances en entreprise.

c) Le départ à la retraite/rétention des connaissances

Tel que souligné au niveau de la stratégie de rétention des connaissances au chapitre 2, plusieurs auteurs mettent l'accent sur les activités de rétention des connaissances avant le départ à la retraite (Beazley *et al.*, 2002 ; Beazley *et al.*, 2003 ; Delany et O'Donnell, 2005 ; Kalkan, 2006 ; Seidmann et McCauley, 2005 ; Morgan *et al.*, 2005). Cependant, compte tenu de notre position par rapport à la gestion des connaissances et de notre définition des générations, nous n'optons pas pour cette perspective unidimensionnelle. En effet, nous considérons que le transfert des connaissances se fait plutôt à partir de relations humaines réciproques et que les jeunes et les seniors disposent des connaissances complémentaires qu'ils se partagent lors d'un apprentissage mutuel. Par contre, la rétention des connaissances (ou bien la gestion du départ à la retraite dans son sens large) fait partie des pratiques managériales qui nous intéressent par rapport au transfert des connaissances entre générations.

⁴⁶ Selon une étude de l'OCDE, la participation des personnes de 45-54 ans à des activités de formation formelles ou informelles en 2007 est de 42% pour le Canada et de 47% en Allemagne, comparés à la moyenne de l'OCDE de 40% et à des taux de participation en Suède ou en Nouvelle-Zélande qui sont de 74% et 72% respectivement. Pour ce qui est des personnes entre 55-64 ans, le taux de participation est de 28% pour l'Allemagne et le Canada, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne de l'OCDE (27%).

Il s'agit donc d'anticiper les départs à la retraite et de déterminer comment retenir les connaissances des individus (DeLong, 2004). Ce processus peut par exemple impliquer plusieurs étapes, telles que la décision du comment retenir les connaissances, la planification et l'implantation (Levy, 2011). Dans une optique moins procédurale, mais toujours humaniste et sociocognitive⁴⁷, les entreprises peuvent envisager la négociation d'un départ à la retraite partiel ou la réembauche comme consultant, une fois qu'un employé a quitté l'entreprise (Landon et Walker, 2002). Il s'agit d'ailleurs des pratiques qui sont de plus en plus mises en place par des grandes organisations comme Deloitte & Touche, GE ou Monsanto (Aiman-Smith et al., 2006). Cette mise en œuvre s'explique par le fait que les entreprises reconnaissent l'augmentation de la productivité et que pour les seniors, ce départ progressif permet de garder un équilibre entre la vie privée et le travail (*idem*). La réorganisation des départs à la retraite pourrait aussi consister en la délégation d'une partie de la formation aux seniors, comme nous l'avons mentionné auparavant. Cette expérience pourrait mener à un sentiment de valorisation qui serait développé chez les seniors et à une dynamisation des fins de parcours (Bailly *et al.*, 2004).

4.2.2 Les pratiques de gestion des échanges interindividuels

Pour compléter la typologie sur le transfert des connaissances entre les générations, il est pertinent d'également considérer les différentes formes d'échanges dans une organisation. Dans un premier temps, il existe des pratiques d'échange dans un sens général qui incluent le travail en équipe, les différents réseaux et communautés. Deuxièmement, nous pouvons retracer les échanges qui se font sous forme de couplage ou de jumelage, comme le compagnonnage, le mentorat, le coaching ou la narration. En effet, pour transmettre des connaissances entre générations, nous retrouvons des pratiques telles que le jumelage ou le parrainage entre deux ou plusieurs employés. Ce type de pratiques est surtout intéressant par rapport à la transmission des connaissances tacites. Dépendamment de la nature du travail

⁴⁷ D'autres pratiques sont proposées dans une optique plutôt technologique misant sur la codification des connaissances explicites. Par exemple, les connaissances peuvent être retenues à l'aide des outils technologiques sophistiquée (Beazley *et al.*, 2003) ou d'une cartographie des connaissances (Hofer-Alfeis, 2008, 2009).

(tâche, secteur) et du type des connaissances à transmettre, on retrouve différentes formes potentielles de jumelage et de parrainage.

Pour introduire cette section, il serait pertinent de revenir sur la socialisation, phase du *kata* SECI développé par Nonaka et Takeuchi (1997). En effet, la socialisation assure le partage des connaissances tacites et nécessite un espace physique ou virtuel que Nonaka et Konno (1998) ont qualifié de *ba*. D'ailleurs, il serait de la responsabilité du management de fournir des *bas* de création de connaissances (Nonaka et Konno, 1998, p. 53). Cela est important, d'autant plus que cette interaction sociale peut avoir l'effet d'une clarification des règles de l'opération de la communauté, du développement d'un langage commun et de la création d'événements sociaux (Davenport et Hall, 2002, p. 193) :

« Il s'agit de faire en sorte que les salariés puissent retrouver des espaces d'apprentissage (c'est-à-dire d'essai et d'erreur et de retour réflexif sur l'action de travail), et la capacité à élaborer un monde commun » (Delay et Huyez-Levrat, 2006, p. 48)

Le regard porté à la socialisation est particulièrement important par apport à notre conception de la gestion des connaissances qui pose l'humain au centre et qui tient compte de ses connaissances tacites et explicites. Un lien intéressant peut être fait avec la sociologie de l'implicite collective, perspective proposée par Simmel qui propose plutôt un « management clandestin » (Moulet, 1992). Cette perspective implique que l'échange entre les humains par le biais d'espaces de partage est intégré dans le travail quotidien. La socialisation peut prendre différentes formes, comme la forme des réunions, de travaux en équipe ou de communautés (Gupta *et al.*, 2000). Dans les paragraphes qui suivent, nous caractérisons quelques-unes de ces formes qui concernent les différentes générations.

a) Travail en équipe

De plus en plus d'écrits sur le transfert des connaissances ou sur le management dans un sens global mentionnent les avantages des équipes qui regroupent plusieurs générations (Chang, 2005; Delay et Huyez-Levrat, 2006; Kearney *et al.*, 2009; Legault, 2003). Les raisons qui expliquent cet avantage sont multiples. D'abord, d'une manière générale, cette forme d'échange permet le partage des connaissances et des expériences acquises et donc l'externalisation des connaissances tacites (Chang, 2005) :

« ...des équipes sont les unités d'apprentissage fondamentales et il est de plus en plus reconnu que le travail collectif en équipe est la manière la plus efficace de créer des connaissances » (Osterloh, 2006, p. 160)⁴⁸

En ce qui concerne les équipes composées de membres de plusieurs générations, il s'ajoute que les différents types de connaissances détenues par les jeunes et les seniors (dont il était question au chapitre précédent) forment des atouts complémentaires pour les entreprises (Delay et Huyez-Donfut, 2006 ; Kearney *et al.*, 2009). Il paraît même que davantage d'idées ressortent dans une organisation quand plusieurs générations travaillent collectivement (DEKRA, 2009). Il serait donc de la responsabilité du management de rendre possible cette forme d'échange :

« L'intervention de l'entreprise ne peut donc se limiter à un aménagement de l'espace physique mais créer les conditions favorables (notamment en termes d'organisation temporelle et de découplage fonctionnel des activités et des responsabilités entre les âges) pour que puisse s'enclencher une dynamique de coopération de l'expérience dans la durée au sein d'équipes hétérogènes et de transfert des connaissances et savoir-faire. » (Delay et Huyez-Levrat, 2006, 47)

De plus, la confrontation d'idées différentes et l'expérience du travail en équipe renforcent le rendement des individus dans une organisation (Lamari, 2010, p. 50). On peut également souligner la possibilité d'une synergie créative aidant à la résolution de problèmes et, ainsi, la génération de nouvelles opportunités (Legault 2003, Bailey, 2009). S'ajoute à cela que la « mixité des collectifs contribue à atténuer les stéréotypes réciproques, ». (Delay et Huyez-Levrat, 2006, p. 47). Il s'agit donc de pratiques à prendre en considération lorsqu'il est question du transfert des connaissances entre générations.

b) Réseaux et communautés

Les différentes formes de réseaux, telles que les réseaux internes, les réseaux sociaux et les communautés de pratique font également partie de pratiques qui devraient être employées pour transférer les connaissances d'une génération à l'autre (Dalkir, 2010).

La mise en place de réseaux internes était déjà soulignée au niveau de l'intégration des jeunes. Il s'agit en effet de connaître les structures de pouvoir à l'intérieur de l'organisation et

⁴⁸Traduction de l'auteur: «...teams are the fundamental learning units and there is increasing recognition that collective work in teams is the most efficient way of creating knowledge. »

de voir de quelle manière les seniors et les jeunes y sont intégrés (Delay, 2006). En effet, dépendamment de la culture organisationnelle et des caractères des différentes personnes, la répartition des rôles peut être particulière. Tel que décrit au chapitre 3, les seniors peuvent par exemple jouer des rôles comme celui d'« agent de liaison » (angl. *boundary spanners*), de « gardien du savoir » (angl. *knowledge gate-keeper*) ou de « courtier des connaissances » (angl. *knowledge broker*) (Leonard-Barton, 1998 ; Davenport *et al.*, 2006). Il serait donc intéressant de considérer les réseaux qui existent dans des entreprises allemandes et québécoises et de comprendre leur fonctionnement et le sens que les acteurs leur donnent.

Une autre forme d'échange dans cette catégorie concerne les communautés à l'intérieur des entreprises. Ces dernières peuvent prendre différentes formes, telles que la communauté de pratique (CoP) (Brown et Duguid, 1998; Wenger, 1998), la communauté d'élaboration de connaissances (CoÉco) (Scardamalia, 2000) ou, dans un sens large, la communauté de connaissances (p. ex. Amin et Cohendet, 2004). Par ailleurs, les communautés constituent des « sites importants de création de connaissances » (Amin et Cohendet, 2004, p. 9) et des « blocs clé en matière d'organisation et de gestion de l'innovation et de la créativité au sein de la firme » (p. 112). Plus spécifiquement, par rapport aux générations, les communautés peuvent aider à raffiner les pratiques, à rassurer des nouvelles générations de membres (Wenger, 1998) et à construire l'identité des jeunes qui en font partie (Fuller *et al.*, 2005). Il s'agit donc d'une stratégie à long terme de transfert des connaissances entre les générations (Davenport et DeLong, 2003).

En tant que pratique concrète par rapport au transfert des connaissances entre générations, on peut notamment nommer la « responsabilisation des communautés de pratique pour une diffusion plus large du savoir » (Aiman-Smith *et al.*, 2006), cette dernière faisant partie des pratiques de prise de retraite graduelle qui semblent apparaître de plus en plus dans les organisations (Dalkir, 2010). Par exemple, des projets impliquant plusieurs entreprises ont été mis sur pied. Un projet fondé par les entreprises Siemens et BMW est intitulé « Leaving Experts Community of Practice » et est destiné au partage des pratiques de transfert des connaissances entre générations (Davenport et DeLong, 2003 ; DeLong, 2004). En raison de ces possibilités d'échange de connaissances au sein des communautés de pratique, il serait

donc intéressant de considérer les différentes communautés dans les entreprises qui impliquent plusieurs générations.

c) Le compagnonnage

Une des façons de parrainer un autre employé passe par le compagnonnage. Cette forme de jumelage sert surtout au développement du savoir-faire par rapport au métier, mais aussi un savoir-être profond par rapport à la profession (Riffaud *et al.*, 2007 ; De Castéra, 2008) : « L'apprentissage d'un métier, la pratique de celui-ci et sa transmission, sont l'assise fondamentale du compagnonnage. » (De Castéra, 2008, p. 49).

Contrairement à la formation décrite ci-dessus, il s'agit ici plutôt d'une formation « sur le tas » (Riffaud *et al.*, 2007) où les compagnons avec plus d'expérience professionnelle transmettent leurs savoirs aux plus jeunes sous forme de leçons, de conseils, de recettes ou de trucs du métier (Poitrineau, 1992; Riffaud *et al.*, 2007). Le compagnonnage peut donc aussi être considéré comme une forme particulière de l'activité de l'intégration telle que nous la décrivons plus haut. Cependant, les aspects humains et sociaux sont le centre d'intérêt, ce que Bernard (1972) appelle « humanisation du travail » par la formation d'un lieu social. Cette pratique qui peut aussi être appelée le « partage d'emploi » (angl. *work shadowing*) facilite surtout le partage des connaissances tacites (Dalkir, 2010). Elle est recommandée puisque la verbalisation des connaissances tacites est difficile, voire irréalisable (Leonard et Swap, 2005; Patton, 2006). Selon certains, il est souvent préférable de créer de nouvelles connaissances tacites à la place de miser sur son transfert vertical (Levy, 2011; Patton, 2006).

d) Le mentorat (et le mentorat inverse)

Une autre forme de jumelage peut se faire par le mentorat qui est cité comme la pratique de parrainage la plus couramment mise en place par les organisations par rapport au tutorat (Riffaud *et al.*, 2007). Il s'agit d'une :

« ...forme de parrainage d'une personne d'expérience jumelée avec un apprenti, constituant un tandem issu d'une relation d'échange et de réciprocité et facilitant le développement professionnel et personnel des mentors et des mentorés. » (Riffaud *et al.*, 2007 qui citent Cuerrier, 2001 ; Guay, 2002 ; Klauss, 1981 ; Noe, 1988 ; Zachary, 2000).

Le mentorat est également décrit en tant que mécanisme de transmission de connaissances tacites (Bright, 2005; Clutterbuck et Megginson, 2005; Liebowitz, 2009; Swap *et al.*, 2001) qui permet aux personnes qui y sont impliquées de développer des compétences (Orlikowski, 2002). En gestion des connaissances, plusieurs auteurs constatent que nous apprenons par l'implication dans des activités sociales et par le fait d'être guidés par des personnes plus expérimentées que nous (Nonaka et von Krogh, 2009; Tsoukas, 2003). Le mentor possède un grand nombre de connaissances tacites et guide le mentoré à travers la pratique (Hildreth et Kimble, 2002). Ces connaissances peuvent comprendre un savoir sur les routines organisationnelles et sur le système managérial (Swap *et al.*, 2001). Par contre, comme l'expliquent aussi Nonaka et Takeuchi (1997), la connaissance tacite n'est pas articulée, mais l'apprenti développe ses propres connaissances tacites, par la guidance de son mentor et dans un environnement particulier (Hildreth and Kimble, 2002). Cette forme de partage des connaissances par l'échange et la socialisation est très demandée dans une société « dure et anxigène » (Guérin et Fournir, 2009, p. 57), d'autant plus que cette pratique nourrit également le développement psychosocial du mentor. Par son parrainage du jeune, ce dernier peut mettre à profit sa « générativité » et se sent utile au développement de futures générations (Houde, 2009).

Cependant, plusieurs limites et difficultés sont à formuler par rapport au mentorat. Tout d'abord, c'est uniquement un petit nombre de personnes âgées qui détiennent les connaissances et les traits de personnalité nécessaires pour remplir le rôle d'un mentor (Guérin et Fournir, 2009, p. 57). S'ajoute à cela que le mentorat est une notion qui provient du Japon et dont les entreprises occidentales se sont inspirées (Bright, 2005). En effet, le mentorat au Japon décrit un lien très profond entre juniors et seniors, ce qui s'explique par des facteurs culturels et sociétaux (*idem*). La société japonaise est fortement basée sur un sentiment de groupe qui dépasse la famille traditionnelle et qui s'élargit jusqu'aux institutions telles que les écoles ou les entreprises (Whitehill, 1991). De plus, une valorisation de l'âge fait en sorte que le transfert d'expérience d'une personne plus âgée à une personne plus jeune fait partie intégrante de la pensée japonaise (Nakane, 1972). Le mentorat tel que perçu dans les pays occidentaux est donc dans plusieurs cas une traduction inadéquate du mentorat japonais, car il n'est souvent pas basé sur une relation, comme c'est le cas au pays nippon (Bright, 2005). Par ailleurs, il n'existe pas de programmes formels de mentorat au Japon,

mais des relations de parenté entre junior et senior. En contexte organisationnel, on peut trouver la forme *senpai-kanpai*, une relation de pair spécifique à l'environnement de l'organisation où le jeune choisit son mentor qui le guide par rapport à son développement professionnel et personnel (Whitehill, 1991). La relation implique donc également un fort attachement émotionnel (Bright, 2005; Chen, 1995). Ceci est la forme qui se rapproche le plus du mentorat tel que perçu en occident. Par contre, le terme apparaît également au niveau des initiatives stratégiques des entreprises occidentales afin de recruter ou de retenir les employés, ce qui ne correspond pas à la conception japonaise (*idem*). Il s'agit donc certainement d'une pratique très intéressante, surtout compte tenu du savoir tacite des employés seniors qui forment une grande partie de leur valeur pour l'organisation (Leonard et Swap, 2005; Leibold et Voelpel, 2006), mais elle ne peut pas être appliquée systématiquement.

Avec l'actualité de la question du partage des connaissances entre générations, un intérêt pour le transfert des connaissances des jeunes aux employés plus âgés est né. Parfois, cette forme de transfert apparaît sous le terme de mentorat inverse qui se décrit par un processus dans lequel une personne plus jeune utilise son savoir technologique afin de coacher un collègue senior (Bailey, 2009; Coles, 2001; Coles et Gardner, 2001; Smith, 2000; Solomon, 2000; Zielinski, 2000). Cet échange peut aussi être appelé « apprentissage générationnel inverse » (Zielinski, 2000) et ne se limite pas uniquement à l'apprentissage de la technologie, mais pourrait également concerner un apprentissage sur la diversité en entreprise (Zielinski, 2000), sur la biotechnologie, tel que pratiqué par Procter & Gamble au moment de la restructuration du secteur pharmaceutique (Solomon, 2001), ainsi que l'acquisition des nouvelles connaissances théoriques ou pratiques (Bailey, 2009). En effet, comme souligné dans le chapitre précédent, les jeunes en entreprises disposent de connaissances différentes qui peuvent former un avantage pour les entreprises (Smith, 2000). Aussi, en ce qui concerne le mentorat inverse, le mentor (dans ce cas le jeune) profite de ce processus pour acquérir de nouvelles connaissances. En effet, il pourrait apprendre de la stratégie de l'entreprise et des connaissances de son collègue plus âgé (Bailey, 2009). Comme le mentorat, le mentorat inverse ne se laisse pas appliquer systématiquement, c'est-à-dire que seulement certains jeunes disposent des capacités de remplir le rôle de mentor (Bailey, 2009). En raison de la spécificité des connaissances transmises, cette forme spécifique de mentorat dérive encore

plus du mentorat japonais et se rapproche beaucoup d'une autre forme de parrainage que nous discutons dans la prochaine section : le coaching.

e) Le coaching

Par l'accent mis sur la transmission de connaissances très spécifiques, le coaching correspond donc à une vision plus ponctuelle du transfert des connaissances, selon un besoin spécifique. En effet, contrairement au mentorat, il s'agit d'une approche difficile à maintenir à long terme (Davenport et DeLong, 2003). Ce besoin peut par exemple consister en la résolution d'un problème personnel ou bien en un développement des capacités de communication au sein de l'entreprise (Snyder, 1995). Si retenu comme pratique de transfert des connaissances, le coaching peut par exemple donner l'occasion à l'apprenti de tout de suite mettre en œuvre une connaissance acquise et de recevoir un retour constructif (Olivero *et al.*, 1997). Plusieurs recherches montrent qu'il s'agit d'une pratique appréciée dans des domaines et professions où les connaissances pratiques et situationnelles jouent un rôle crucial, comme pour les professeurs au niveau de la gestion de classe (Showers, 1984) ou les athlètes (Reade *et al.*, 2008). En effet, vu que le coaching peut comprendre à la fois un transfert des connaissances théoriques, des démonstrations, des opportunités de pratiques et un retour sur l'expérience vécue, plusieurs professeurs peuvent développer des aptitudes et des stratégies qui auparavant ne faisaient pas partie de leur répertoire d'enseignement (Joyce et Showers, 1982; Showers, 1984). Souvent, une relation privilégiée est développée entre deux personnes où l'apprenti peut profiter d'un environnement sécurisant et personnalisé (Olivero *et al.*, 1997). Nous résumons donc qu'il s'agit d'une pratique de transfert des connaissances ponctuelle qui vise souvent l'acquisition des connaissances et des aptitudes spécifiques et qui est appréciée dans un contexte où l'apprentissage se fait plus facilement « chemin faisant ». Au niveau de cette recherche, il serait intéressant de voir de quelle manière le coaching est apprécié et mis en œuvre dans les entreprises québécoises et allemandes.

f) La narration et le partage des études de cas

Des pratiques telles que la narration (angl. *storytelling*) ou bien le partage des études de cas commencent également de plus en plus à voir le jour dans les entreprises (Aiman-Smith *et al.*, 2006). Les histoires qui peuvent être racontées par des seniors sont d'ailleurs souvent

porteuses d'idéaux de connaissances tacites (Swap *et al.*, 2001, p. 103). Il s'agit donc d'une forme de transmission aux jeunes des systèmes managériaux, de valeurs et de normes (*idem*, p. 105). Parfois, un message transmis par des histoires risque plus d'être mémorisé qu'il ne l'aurait été s'il avait été transmis par une autre voie. Il s'agit du passage des connaissances sous forme inconsciente, tel que l'expliquent les sciences cognitives (Schank, 1995). Une autre explication serait qu'un message transmis est attaché à un contexte et qu'il accroche à des éléments déjà connus par le « récipient » (Schacter, 1996).

Cependant, pour l'acquisition des compétences clés nécessaires pour un domaine d'activité donné, la formation par des programmes formels s'avère plus efficace, mais la narration reste une forme d'apprentissage informel très intéressante (Swap *et al.*, 2001). Par exemple, un jeune pourrait plutôt retenir d'une histoire comment survivre dans l'entreprise et faire face à des situations de crise (Wilkins, 1984). La NASA avait appliqué cette méthode vers la fin des années 1990 sous forme d'un magazine en ligne qui contenait des histoires de gestion de projet ou bien sous une forme de capsules vidéo qui étaient mises à la disposition des jeunes employés (Davenport et DeLong, 2003). Il s'agit donc d'une forme de transfert des connaissances tout à fait intéressante et complémentaire à celles que nous avons mentionnées précédemment dans ce chapitre.

4.3 Synthèse

Dans ce chapitre, un inventaire des différentes pratiques de transfert des connaissances entre générations a été présenté afin de compléter la partie 1 de cette thèse : la revue de la littérature.

À l'introduction du cadre d'analyse macro-institutionnelle, nous avons supposé qu'il existe des différences au niveau de ces pratiques, dépendamment du contexte institutionnel. Et d'ailleurs, dans la même ligne de pensée, les écrits en gestion des connaissances affirment qu'il n'existe pas un ensemble de pratiques qui seraient idéales pour assurer le transfert des connaissances entre générations (Dalkir, 2010 ; Liyanage *et al.*, 2009). Pour compléter cette

image des particularités potentielles, nous rappelons également la composante culturelle au niveau des générations. En effet, la variable culturelle qui s'intègre dans la définition des générations peut faire en sorte que la perception des générations est différente d'un pays à l'autre. Par exemple, il existe des différences au niveau de la perception de l'âge entre le Royaume-Uni et les États-Unis. Plusieurs travaux ont soulevé une différence concernant la perception des personnes de différents âges et l'impact de celles-ci sur les pratiques managériales (Coles, 2001 ; Coles et Gardner, 2001).

Ce sont ces différences qui seront soulevées et concrétisées par cette recherche qui, comme nous l'espérons, s'exprimeraient à travers des institutions qui forment notre cadre au niveau macro et qui influencent les pratiques managériales de transfert des connaissances telles que présentées dans ce chapitre (voir Tableau 4.1. pour une synthèse des pratiques). Nous désirons examiner, dans deux contextes institutionnels différents, de quelle manière ces pratiques représentent des activités de création, de partage, de protection et d'abandon des connaissances ; activités qui font partie de la stratégie générale de gestion des connaissances (Ichijo, 2006). Au prochain chapitre, qui introduit la partie II, nous présentons donc notre cadre conceptuel qui appose un cadre macro-institutionnel aux pratiques de transfert des connaissances entre générations.

| Catégories de pratiques | Description |
|--------------------------------------|--|
| Gestion de trajectoire individuelle | <ul style="list-style-type: none"> - Intégration <i>(initiation à la culture organisationnelle, apprendre la culture du métier)</i> - Formation <i>(formation initiale, formation ponctuelle, formation tout au long de la vie)</i> - Départ à la retraite <i>(départ progressif, rétention des connaissances)</i> |
| Gestion de l'échange interindividuel | <ul style="list-style-type: none"> - Travail en équipe <i>(intégration des connaissances distinctes et construction d'identité chez les jeunes)</i> - Réseaux et communautés <i>(différents réseaux formels et informels et formes de communautés, telles que les communautés de pratique ou les communautés de connaissance)</i> - Compagnonnage <i>(formation sur le « tas », apprentissage du métier, observation au travail)</i> - Mentorat (inverse) <i>(relation profonde à long terme, partage des connaissances tacites et explicites)</i> - Coaching <i>(rapport privilégié, transfert des connaissances théoriques et mise en pratique, souvent des initiatives ponctuelles)</i> - Narration <i>(passage des connaissances tacites, des valeurs et des normes par des histoires ou des études de cas significatives)</i> |

Tableau 4.1 Synthèse des pratiques de transfert des connaissances entre générations

CHAPITRE V

CADRE CONCEPTUEL

À la suite de la présentation des éléments théoriques dans les chapitres précédents, il s'agit maintenant de rappeler notre question de recherche et d'introduire les choix théoriques effectués dans le cadre de cette thèse. Cette recherche qui vise à explorer les pratiques de transfert des connaissances entre générations dans une perspective comparative, est guidée par la question suivante: *Comment l'architecture institutionnelle façonne-t-elle les pratiques de transfert des connaissances entre générations (dans les entreprises de haute-technologie au Québec et en Allemagne)?*

Menant progressivement à une illustration schématique du cadre conceptuel, ce chapitre présente les choix théoriques effectués sur trois volets : les institutions, les générations et les pratiques de transfert des connaissances. Pour exposer ces volets, la question de recherche formulée ci-dessus est divisée en trois sous-questions.

5.1 Concepts clés et éléments théoriques

5.1.1 Le cadre macro-institutionnel

Nous avons commencé notre revue de littérature sur le transfert des connaissances entre générations dans les entreprises par une discussion sur la théorie du management comparé (Adler, 1983 ; Livian, 2004) et nous avons exprimé notre intérêt pour les approches de comparaison macro-institutionnelles. Parmi ces dernières, c'est la perspective de la « théorie de la régulation » (TR) qui paraît particulièrement intéressante.

Un des attributs qui rend cette approche particulièrement pertinente est la prise en considération de la variété des capitalismes. Tandis que l'approche VOC distingue entre les économies libérales du marché (LME) et les économies coordonnées du marché (CME), la

TR présente différents modèles de capitalisme alternatifs au modèle fordiste (Morgan et Kristensen, 2014). L'intérêt pour la variété des capitalismes s'explique par le fait que selon la conception des institutions des auteurs, il n'existe pas une combinaison d'institutions idéales, mais une architecture institutionnelle (Boyer, 2002), composée par des institutions complémentaires qui traduisent des idéologies existantes dans une société (Amable et Palombarini, 2009). En effet, ce sont à la fois les acteurs qui déterminent, par leurs valeurs et leur culture, la forme que vont prendre les institutions et les institutions qui vont par la suite influencer les actions des acteurs (Jackson, 2010). La TR est donc très pertinente pour faire ressortir les perceptions des acteurs des institutions qui les entourent, ce qui est l'objectif de l'analyse institutionnelle telle que menée dans le cadre de cette thèse.

Parmi les principales approches en management comparé et interculturel, la TR se situe parmi les travaux en « Institutionnalisme Comparatif Européen » (angl. *European Comparative Institutionalism*), comme une approche alternative au néo-institutionnalisme et aux perspectives basées sur la culture (Lervik, 2008). Elle s'y situe avec des approches VOC et l'analyse sociétale, une approche développée par les chercheurs du « Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail » (LEST) en France. L'analyse sociétale ressemble d'ailleurs à la TR sur le plan conceptuel et méthodologique (Maurice et Sorge, 2000). Pour distinguer l'analyse sociétale et la TR du néo-institutionnalisme, il est pertinent de souligner la particularité du regard entre le niveau macro et le micro. Pour les deux approches européennes, ces niveaux se construisent mutuellement, plutôt que de créer des effets d'imitation dans l'organisation :

« Dans ce cas, le « macro » et le « micro » s'aident à se construire mutuellement. C'est cette dialectique qui différencie notre approche de (...) la « théorie » de l'isomorphisme (...) puisqu'elle est basée sur l'examen de la relation entre les « acteurs » et les « espaces », plutôt que sur les parallèles ou les « imitations » des formes et structures des organisations et institutions. » (Maurice et Sorge, 2000, p. 18).⁴⁹

⁴⁹Traduction libre de l'anglais: «In this case « macro » and « micro » help to construct each other. It is this dialectic that differentiates our approach from (...) the « theory » of isomorphism (...) since it is based on examination of the relation between actors and spaces rather than on parallels between or «imitations» of «forms» or «structures» in organizations or institutions. »

Un autre avantage d'une approche basée sur un cadre macro-institutionnel tel que la TR est sa stabilité. Comparativement, les approches culturelles impliquent souvent une difficulté de répondre aux interactions entre les facteurs macro et micro et d'expliquer le « contexte » (Livian, 2011). De ce fait, les travaux qui se basent sur de telles approches gardent souvent un caractère flou (Livian, 2011). En effet, par cet aperçu de la société, le cadre de la TR va au-delà du long débat entre la vision particulariste et universaliste des approches culturelles (Théret, 2000) et répond ainsi aux critiques du niveau national de la comparaison, tout en raffinant ce modèle par le concept de la « complémentarité institutionnelle » (Maurice et Sorge, 2000). Quand cette théorie est utilisée dans le cadre des travaux en management, il s'agit de trouver un équilibre entre l'inclusion des éléments macros, ainsi que d'amener le nombre de détails requis afin d'apporter des éclaircissements sur les processus managériaux (Brewster et Mayrhofer, 2008).

Parmi les travaux issus de la TR, nous retenons ceux d'Amable (2005) qui a fourni une typologie de systèmes capitalistes basée sur des architectures institutionnelles différentes. Ces architectures sont composées de cinq institutions : le système d'éducation, le rapport salarial, la protection sociale, le système financier et le marché de produits (*idem*). Selon cette typologie, il a identifié 1) le capitalisme libéral de marché, dont le Canada, 2) les économies sociale-démocrates, 3) le capitalisme « asiatique », 4) le capitalisme « méditerranéen » et 5) le capitalisme européen continental dont l'Allemagne. Nous retenons donc l'idée de la complémentarité des institutions dans une société et optons pour un cadre bâti sur les institutions suivantes: le système d'éducation, le rapport salarial, le système de protection sociale et le système financier. En effet, nous percevons un fort lien entre ces institutions et la problématique qui nous intéresse.

L'éducation notamment est fortement liée à la construction des connaissances : en adoptant une perspective large, le système d'éducation permet de retracer la construction des connaissances dans une société et, dans une perspective plus centrée sur l'entreprise, la façon de concevoir la formation qui joue sur la nature des connaissances des employés. L'éducation a souvent joué un rôle dans des travaux comparatifs, notamment par rapport à l'acquisition des nouvelles connaissances dans des systèmes d'éducation différents :

« Ainsi, la professionnalité des ingénieurs français, allemand ou japonais est acquise par des processus différents par lesquels des connaissances théoriques et pratiques, des capacités et le savoir-faire sont acquis de manières spécifiques, impliquant, en degré varié, la diffusion et l'acquisition des connaissances dans le système d'éducation supérieur et des processus d'apprentissage dans et par la firme (...) » (Maurice et Sorge, 2000, p. 21)⁵⁰

De plus, tel qu'illustré au chapitre 1, la protection sociale et le rapport salarial sont fortement en lien avec les générations au travail, leur rapport au travail et la conception de la retraite, notamment la nature du système de retraite ou le programme de jeunesse qui s'intègre dans la politique de l'emploi. Finalement, le système financier, qui est également omniprésent dans plusieurs études institutionnelles comparatives, influence la *corporate governance* des firmes. De ce fait, la source de provenance des fonds façonne les pratiques managériales dans leur ensemble. Ces quatre institutions forment donc le cadre macro que nous apposons à notre étude des organisations (pour un aperçu des caractéristiques de chaque institution nous rappelons le tableau 1.4 au chapitre 1). Sur le plan institutionnel, il s'agit donc d'abord d'étudier les perceptions des acteurs rencontrés pour permettre de faire ressortir les facteurs institutionnels qu'ils qualifient d'importants. Ce faisant, nous visons donc à identifier les facteurs institutionnels en lien avec le sujet qui nous intéresse, à savoir le transfert des connaissances entre générations. Ainsi, notre première sous-question de recherche va comme suit :

SQL : Quels sont les facteurs institutionnels qui découlent du système d'éducation, du rapport salarial, du système de protection sociale et du système financier et qui ont un impact sur le transfert des connaissances ?

5.1.2 Le niveau des entreprises : un regard à travers les générations

Notre regard sur les organisations se forme à travers les générations qui y travaillent. En effet, les générations sont ici considérées comme des ensembles structurels qui marquent les entreprises. La définition des générations que nous avons retenue est composée d'éléments culturels, de capacités cognitives et d'éléments liés à la trajectoire professionnelle. En effet,

⁵⁰ Traduction par l'auteur: « Thus the professionalism of French, German or Japanese engineers is acquired through different processes, in which theoretical and practical knowledge, skills and know-how are acquired in specific ways, involving to varying degrees, the diffusion and acquisition of knowledge within the higher education system and learning processes in and by the firm (...) »

tel qu'exposé au chapitre 4, les générations professionnelles sont marquées par leurs valeurs culturelles, disposent de différentes capacités cognitives et se retrouvent dans une phase différente de leur trajectoire professionnelle. En ce qui concerne les éléments culturels, rappelons que les valeurs socioculturelles du pays influencent la perception de l'âge dans la société et donc la perception des différentes générations (Giddens, 1984). Mais aussi les événements historiques dans une société marquent les générations (Mannheim, 2005) et marquent leur rapport à l'emploi (Sainsaulieu, 1987). Le regard sur les facteurs cognitifs s'explique par le fait que cette recherche se situe parmi les travaux sur la gestion des connaissances. Rappelons que selon certains, le rapport à la connaissance change avec l'âge (Leonard et Swap, 2004). Les différents types de connaissances détenues par les jeunes et les seniors peuvent être perçus comme complémentaires des différentes formes d'expériences détenues par chaque génération (Delay et Huyez-Donfut, 2006). Enfin, le regard sur la trajectoire professionnelle s'explique par l'intérêt pour les pratiques managériales. Les travaux sur ces pratiques intègrent de plus en plus la notion du cycle de vie pour pouvoir adapter le plus possible ces pratiques au style de vie, aux aspirations de l'individu et à sa capacité mentale (Leibold et Voelpel, 2006). Il s'agit donc de tenir compte de la phase de la trajectoire dans laquelle se trouvent les jeunes et les seniors et de tenir compte des besoins et aspirations qui viennent avec.

Au niveau de cette recherche, nous sommes particulièrement intéressés à saisir l'influence institutionnelle sur les générations en entreprise. À partir des facteurs institutionnels découlant de la perception des acteurs, nous cherchons ensuite à qualifier les générations dans les deux contextes sociétaux étudiés (Allemagne/Québec). Au niveau de l'étude des générations, l'accent est mis sur deux générations en particulier : les jeunes et les seniors. Considérant ces éléments, la deuxième sous-question de recherche va comme suit :

SQ 2 : Compte tenu des facteurs institutionnels en Allemagne et au Québec, comment se caractérisent les générations dans les organisations allemandes et québécoises ?

5.1.3 · Le niveau micro : accent sur les pratiques

Tel que soulevé par les travaux institutionnels, ce cadre influence les organisations (Hall et Soskice, 2001 ; Whitley, 2007 ; 2010) et aussi les organisations qui sont composées par des acteurs (Jackson, 2010). L'interaction macro-micro est donc dynamique. Pour effectuer le lien entre les niveaux macro, méso et micro et pour regarder l'influence des institutions sur les entreprises, nous choisissons l'angle des pratiques managériales.

Plusieurs facteurs expliquent ce choix conceptuel : 1) le potentiel des pratiques d'exprimer les différences des systèmes capitalistes, 2) la possibilité d'étudier le management comme étant non universel et 3) la possibilité d'établir un lien entre les pratiques et les connaissances tacites des personnes.

Pour souligner le potentiel des pratiques quant à l'expression des différences entre les systèmes capitalistes, il est pertinent de mentionner que plusieurs perspectives et courants de recherche ont déjà reconnu le potentiel des pratiques afin de connecter différents niveaux et d'éclairer le management. Notamment, tel que mentionné au chapitre 2, l'anthropologie économique a déjà reconnu les pratiques comme une voie d'expression des différents systèmes capitalistes. Pour Godelier (1971b) ce sont les pratiques qui reflètent les lois de la vie sociale. Le sociologue Bourdieu les caractérise comme « l'activité humaine concrète » (1990, p. 13) et d'autres écrits ont souligné la cohérence entre elles et la production de pratiques qui sont en accord avec des expériences passées (Costey, 2004, p. 21). En outre, selon l'angle de la gestion des connaissances, les pratiques permettent d'apporter des éclaircissements quant au savoir des acteurs. Par exemple, Gherardi (2000) souligne que la pratique connecte le savoir avec les actes et permet d'avoir accès au monde des connaissances tacites. Aussi les écrits en management comparé s'intéressent aux pratiques et soulignent l'influence institutionnelle ou culturelle sur les pratiques de gestion (Livian, 2004 ; Prusak, 2006). Par le biais de la TR, nous regarderons donc les pratiques managériales qui sont appliquées et qui font sens dans deux contextes institutionnel-nationaux particuliers.

Compte tenu du vieillissement de la population et de l'importance du savoir dans une société fondée sur la connaissance, les pratiques managériales qui nous intéressent particulièrement sont celles du transfert des connaissances entre les générations. Par ailleurs, des travaux

récents soulignent que la gestion des connaissances dans les organisations ne devrait pas être traitée de manière isolée, mais que les travaux de recherche devraient prendre en considération les facteurs culturels et institutionnels d'un pays :

« Nous soutenons l'idée que la gestion des connaissances est encadrée dans des compréhensions culturelles et des déterminants institutionnels et que les processus impliquant des connaissances ne peuvent pas être examinés en isolation du sens situé localement qui se produit à partir d'un ensemble de facteurs culturels et institutionnels qui peuvent être des facteurs clés ou inhibiteurs du partage des connaissances. » (Mohannak et Hutchings, 2008, p. 40/41)⁵¹

Pour notre cadre conceptuel, nous retenons donc une conception de la gestion des connaissances qui permet d'inclure ces facteurs (dans notre cas les facteurs institutionnels). Au niveau du chapitre 3, nous avons présenté une conception socio-cognitiviste de la gestion des connaissances et une stratégie générale de la gestion des connaissances qui s'intéresse au maintien et à la progression de l'organisation (Krogh *et al.*, 1994 ; Ichijo, 2006). Les activités faisant partie de cette stratégie se décrivent donc comme la 1) création, 2) le partage, 3) la protection et 4) l'abandon des connaissances (Ichijo, 2006, p. 131), cette vision de la gestion des connaissances s'inscrivant tout à fait dans la conception de Nonaka et Takeuchi (1997). Le fait de retenir cette conception du transfert des connaissances ne permet pas seulement d'y apposer des facteurs institutionnels, mais aussi de maintenir une conception du transfert des connaissances mutuel entre les générations. Dans ce sens, le transfert ne se limite pas seulement au départ des seniors à la retraite et peut prendre forme dans différentes pratiques qui décrivent la création, le partage, la protection et l'abandon des connaissances.

C'est donc à l'intérieur de ces quatre activités en termes de gestion des connaissances que nous situons les pratiques de transfert des connaissances entre générations. Découlant de cette conception, nous avons proposé un inventaire des pratiques de transfert des connaissances entre générations à partir de deux catégories de pratiques : 1) les pratiques d'échanges interindividuels et 2) les pratiques de gestion de la trajectoire professionnelle (voir chapitre

⁵¹Traduction libre de l'auteur: We contend that KM is embedded in cultural understanding and institutional determinants and that knowledge processes cannot be examined in isolation from locally situated meaning that arises from a range of cultural and institutional factors, which can be key drivers or inhibitors of knowledge sharing.

précédent). Selon notre conception, ces pratiques traduisent la stratégie générale de la gestion des connaissances, c'est-à-dire la création, le partage, la protection et l'abandon des connaissances. Quant à l'étude comparative du transfert intergénérationnel des connaissances, il s'agit donc de saisir la perception des pratiques par les générations dans les deux contextes institutionnels distincts. Compte tenu de cet intérêt de recherche, la sous-question par rapport aux pratiques se lit donc comme suit :

SQ3 : Compte tenu de l'architecture institutionnelle et des caractéristiques des générations qui en découlent, comment se présentent les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises et allemandes ?

5.2 Une schématisation du cadre conceptuel

Pour regrouper les éléments théoriques retenus, nous proposons le cadre conceptuel suivant (Figure 5.1). Ce schéma reprend les différents niveaux d'analyse, à savoir le niveau institutionnel, le niveau des générations et le niveau des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances. L'architecture institutionnelle se situe en haut du schéma (contexte national). Elle est ici composée du système d'éducation, du rapport salarial, du système de protection sociale et du système financier, éléments qui s'influencent mutuellement (complémentarité institutionnelle). L'architecture institutionnelle est étudiée pour saisir l'influence du contexte national sur le contexte organisationnel (ici étudié à travers les générations et les pratiques managériales). Pour illustrer l'étude de l'influence des institutions sur les générations et les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances, le symbole utilisé pour présenter les institutions et la complémentarité institutionnelle (contexte national) est reproduit dans les autres blocs conceptuels (jeunes ; seniors ; stratégie générale de gestion des connaissances).

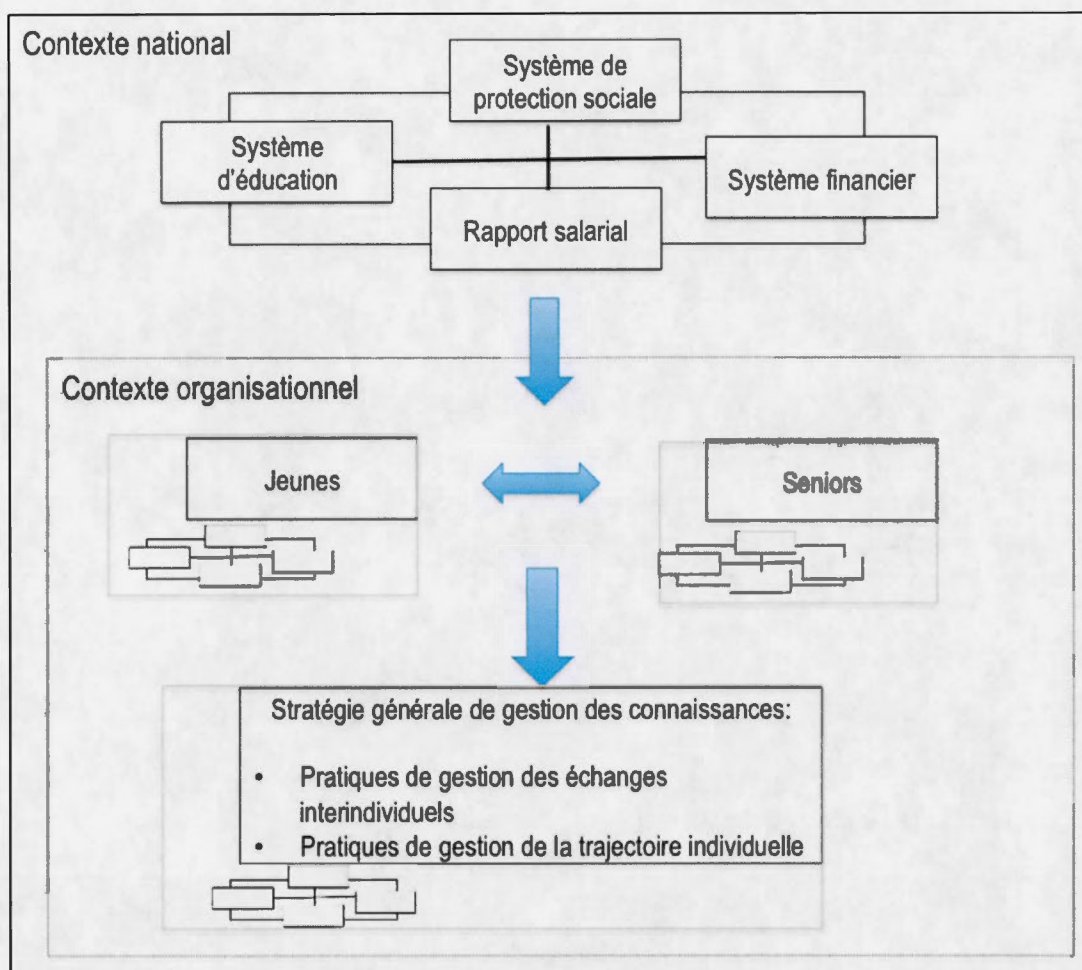


Figure 5.1 Cadre conceptuel

Après cette présentation des choix conceptuels, nous pouvons maintenant passer au prochain chapitre qui expose les choix méthodologiques effectués dans le cadre de cette thèse.

CHAPITRE VI

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente les choix méthodologiques pour cette thèse. Puisque les concepts repris dans le cadre conceptuel chevauchent plusieurs champs de recherche, deux groupes de travaux ont servi d'inspiration pour effectuer des choix méthodologiques. La première orientation consiste en l'axe du management comparé. Au cours des quatre dernières années, plusieurs travaux qui abordent directement les questions managériales ont été publiés. Un exemple pertinent est la gestion comparée des ressources humaines, le « comparative HRM », courant récent qui souligne l'importance du management comparé et qui pose des questions pertinentes sur le plan méthodologique (voir l'ouvrage collectif proposé par Brewster et Mayrhofer, 2012). Deuxièmement, nous nous sommes inspirés de travaux sur la gestion des connaissances et plus spécifiquement sur le transfert des connaissances. Les approches méthodologiques de ces travaux varient en fonction de la conception du transfert des connaissances entre générations.

Pour décrire nos choix méthodologiques dont l'inspiration provient des différents travaux précités, ce chapitre se présente comme suit : la première section s'intéresse à la description du paradigme adopté. Ensuite, cette recherche sera située par rapport à d'autres travaux réalisés en management comparé. La troisième section aborde la dimension de la gestion des connaissances. Ce positionnement débouche sur l'adoption d'une stratégie de recherche qui est présentée dans la section 6.4, suivie par une description de ces choix quant à l'échantillonnage (6.5), la collecte (6.6) et l'analyse des données (6.7). Le chapitre se termine sur une présentation des qualités et des limites méthodologiques (6.8) et des considérations éthiques (6.9).

6.1 Positionnement adopté

Pour explorer la problématique en matière de transfert des connaissances entre générations dans les entreprises québécoises et allemandes, nous proposons une recherche qualitative exploratoire et constructiviste. La volonté de comprendre un phénomène dans sa complexité en explique le caractère qualitatif (Easterby-Smith *et al.*, 1991). En effet, les études qualitatives cherchent une compréhension profonde des phénomènes étudiés dans laquelle il est possible de distinguer deux niveaux, celui des individus et celui du chercheur :

« À un premier niveau, *Verstehen* (comprendre) est le processus par lequel les individus, dans leur vie quotidienne, sont amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde. À un second niveau, dans un sens plus restrictif, *Verstehen* (comprendre) est le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie. » (Thiétart *et al.*, 2003, p. 23)

De plus, cette compréhension implique l'inclusion des expériences vécues des personnes, ainsi que leur signification, pour ensuite « connecter ces significations au monde social qui les environne » (Miles et Huberman, 2003, p. 28).

La recherche effectuée a également un caractère exploratoire, ce qui s'explique par une confrontation des concepts et des thématiques qui n'existent pas encore sous cette forme dans la littérature (Thiétart *et al.*, 2003). En effet, nous y retrouvons des travaux sur la gestion des seniors (Kruse, 2011 ; Martine, 2011 ; Simonton, 1988), sur le transfert des connaissances (Bailey, 2009 ; Delay, 2006), sur les relations entre les générations au travail (Beazley *et al.*, 2003 ; Guillemard, 2003 ; Delay et Huyez-Levrat, 2006) et, avec des travaux macro-institutionnalistes, de nombreux travaux de comparaison à une base institutionnelle (Amable, 2005 ; Hall et Soskice, 2001 ; Whitley, 2007 ; 2010). Cependant, malgré le besoin reconnu de combiner la thématique des générations au travail avec une analyse institutionnelle comparée (Muller-Camen *et al.*, 2011), cette démarche n'a pas encore été effectuée.

Finalement, cette recherche est aussi constructiviste. Dans le cadre de ce paradigme, le chercheur considère que la perception de la réalité dépend des spécificités locales et des acteurs (Lincoln et Guba, 1985). Ainsi le paradigme constructiviste rejette l'existence d'une réalité absolue :

« Autrement dit, dans ce paradigme épistémologique, la connaissance ne prétend pas refléter un réel ontologique indépendant dont nul ne peut prouver rationnellement l'existence ni, lorsqu'un tel réel existe, son caractère connaissable. » (Albert et Avenier, 2011, p. 25)

Il repose sur le paradigme ontologique du pragmatisme (Perret et Girod Seville, 2002) et implique une pluralité des « mondes sociaux » (Strauss, 1992). Pour les auteurs adhérant au pragmatisme, la vérité de la connaissance se traduit dans la pratique (Perret et Girod Séville, 2002). Le sens que les acteurs donnent à la réalité s'exprime à travers leurs habitudes (Mondémé et Lavergne, 2008). Ainsi, la réalité est liée au contexte, aux valeurs et à une communauté de pensée (Perret et Girod Séville, 2002). Ce positionnement ontologique est ainsi cohérent avec notre démarche comparative (prise en considération des spécificités locales) et notre conception de la gestion des connaissances (les acteurs disposent des connaissances tacites). Sur le plan épistémologique, cela signifie que le chercheur construit la réalité en interagissant avec les acteurs (Licoln et Guba, 1985). Sur le plan méthodologique, le chercheur construit donc le projet avec les acteurs du terrain qui guident ensuite l'élaboration de « l'objet constructiviste » (Thiétart *et al.*, 2003).

6.2 La dimension comparée : Connecter les niveaux macro et micro

S'intéressant à une comparaison des pratiques managériales dans deux sociétés différentes, cette thèse s'inscrit dans les travaux de management comparé. Ces derniers font face à une difficulté méthodologique principale : la connexion de différents niveaux. Cette préoccupation a d'ailleurs mené à la reconnaissance des atouts des travaux qualitatifs en management international et comparé. Ces atouts ont été soulevés dans un numéro spécial du *Journal of International Business Studies* portant sur ces travaux qualitatifs (Birkinshaw *et al.*, 2011). Tel que les éditeurs de cette édition le soulignent, les travaux qualitatifs, comme la recherche exploratoire et la conduite des études de cas comparées apportent une exploration plus profonde du contexte (national, institutionnel, organisationnel), permettent de mieux saisir la complexité des phénomènes étudiés et peuvent ainsi explorer les liens entre les logiques de niveau macro et micro, ce qui manque dans les écrits actuels (*idem*). De plus, des recherches qualitatives permettent également d'inclure les expériences des chercheurs qui ont souvent vécu dans plusieurs sociétés et qui apportent une richesse aux projets de recherche (*idem*). Plusieurs auteurs soulignent donc la nécessité des approches qualitatives qui intègrent

la vue subjective des acteurs, comme Hassard *et al.* (2007) et qui demandent de proposer des solutions pour remplacer l'approche fonctionnaliste, semblant dominer en VOC. Des études qualitatives permettent donc de créer une connexion entre les niveaux. Mais avant d'opter pour une stratégie qualitative particulière, nous devons d'abord situer notre recherche par rapport aux différents types de travaux en management comparé.

Afin de distinguer les différentes perspectives du management comparé, Bhatt et Miller (1983) proposent une typologie avec trois critères (*voir* Schéma 7.1) qui aboutit à un classement des travaux de recherche en quatre catégories :

- Des travaux touchant à la fois des facteurs liés à l'entreprise, aux contextes local et international – zone W
- Des recherches spécifiques à l'entreprise et au contexte local (institutionnel ou culturel) – zone X
- Des recherches spécifiques au contexte local, compte tenu du contexte international – zone Y
- Des recherches s'intéressant à l'entreprise et à des facteurs internationaux – zone Z

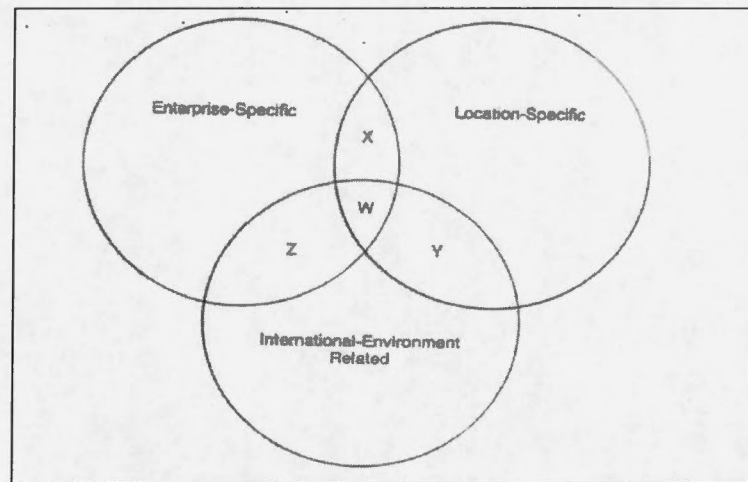


Figure 6.1 Catégories de management comparé

(Source : Bhatt et Miller, 1983, p. 28)

En tenant compte des éléments retenus pour notre cadre conceptuel, notre recherche se situe dans la zone X. En effet, nous nous intéressons à la fois aux facteurs spécifiques au contexte local et à ceux qui concernent les pratiques de gestion dans les entreprises.

De plus, nous pouvons situer notre perspective de recherche dans un classement épistémologique des études de management comparé proposé par Schöllhammer (1994). Selon ce dernier, il existe deux grandes catégories de recherche : des travaux théoriques et des travaux empiriques. La catégorie des recherches empiriques (multidimensionnelles⁵²) sous laquelle nous classons cette thèse peut être elle-même subdivisée en trois types de recherches : a) des recherches descriptives, b) des travaux analytico-interprétatifs et c) des approches généralisantes-normatives.

Les recherches descriptives en management comparé visent davantage la présentation des données et des résultats empiriques, sans nécessairement chercher une explication ou la

⁵² Une alternative aux recherches multidimensionnelles serait les recherches unidimensionnelles qui se concentrent sur un seul aspect, sans de prendre en considération des enjeux en relation avec cet élément (Schöllhammer, 1994, p. 7).

détection des relations cause à effet. Les recherches analytico-interprétatives ajoutent cette dimension d'explication et d'interprétation à la présentation des résultats empiriques. Finalement, les travaux généralisants-normatifs cherchent à faire des assertions normatives et prescriptives à la base d'une démarche de généralisation (Schöllhammer, 1994), possibilité que nous écartons dans cette thèse, puisque nous ne nous inscrivons pas dans une logique de recherche d'un « one best way » des pratiques managériales. À la lumière de notre question de recherche qui s'intéresse à comprendre l'influence des institutions sur les pratiques managériales, nous constatons que notre recherche s'inscrit dans une démarche analytico-interprétative.

Par rapport à ce choix méthodologique, notons qu'une grande partie des recherches en management comparé est basée sur des approches structurelles qui se concentrent surtout sur le niveau macro (Peltkonen et Vaara, 2012). Seulement quelques recherches qualitatives interprétatives forment une nouvelle tendance depuis les dernières années. Par exemple, Hassard et al. (2007) proposent une approche comparative par études de cas. Les auteurs soulignent les limites des approches purement structurelles et prônent le développement de recherches qui incluent la vue subjective des acteurs :

« Pour cette raison, nous ressentons qu'il y a un besoin urgent de promouvoir des formes interprétatives d'analyse en management comparé international, vu que ces méthodologies amènent de la profondeur empirique afin de faire des comparaisons enracinées du changement et de la convergence des systèmes de gestion et des endroits de travail.»⁵³ (p. 330)

Il s'agit d'ailleurs de revenir sur l'idée de l'encastrement précédemment mentionné par Granovetter (1985) et de combler le manque d'interprétation des travaux qui s'inscrivent dans un paradigme néolibéral qui a longtemps dominé les travaux en économie (Hassard *et al.*, 2007). De plus, une démarche selon des approches interprétatives serait la seule façon de soulever les aspects idéologiques des acteurs, les interactions entre les personnes et les vues

⁵³ Traduction de l'auteur: «We feel there is a pressing need, therefore, to promote interpretive forms of analysis in comparative international management, given that such methodologies provide empirical depth for making grounded comparisons of change and convergence in business systems and workplaces.»

subjectives sur le travail et la vie, éléments importants à explorer par les travaux en management comparé (*idem*). Des recherches effectuées dans un cadre micro peuvent soulever des thèmes qui pourront ensuite être mis en lien avec des dynamiques sociétales (*idem*).

Par ailleurs, plusieurs auteurs en sciences de la gestion constatent que la polarisation des niveaux macro et micro restreint le développement de la discipline (ex. Pearce, 2003). Ainsi, les approches qualitatives complexes qui connectent plusieurs niveaux sont devenues une réalité (Hafsi et Thomas, 2005).

6.3 La dimension de la gestion des connaissances

Précisons aussi notre positionnement par rapport à la perspective de la gestion des connaissances. Au chapitre 3, nous avons présenté une perspective socioconstructiviste de la gestion des connaissances (Swan *et al.*, 1999), ce qui a plusieurs implications par rapport à l'approche méthodologique. Il semble aussi qu'une telle conception de la connaissance et son partage au sein de l'organisation forme un aspect commun des travaux interprétatifs sur la gestion des connaissances (Schultze et Leidner, 2002). Ces derniers insistent sur des techniques méthodologiques telles que l'observation ou l'analyse herméneutique. Parmi ceux qui traitent du transfert des connaissances dans cette perspective, on retrouve notamment une préférence pour l'analyse du discours par le biais des entrevues (Bontis et Treviño-Rodríguez, 2010; Cordeiro-Nilsson et Hawamdeh, 2011; Sié et Yakhlef, 2009). Selon Cordeiro-Nilsson et Hawamdeh (2011), ce dernier reflète le processus de transfert des connaissances :

« L'usage de l'analyse de discours comme moyen d'investigation du transfert des connaissances (...) L'investigation du discours dans les entretiens connecte avec la perspective de gestion des connaissances, puisque le processus de socialisation est une manière reconnue de transférer des connaissances entre individus (Nonaka et Takeuchi, 1997; Holden, 2002), ce qui fait en sorte que l'analyse du langage utilisé reflètera le processus de transfert des connaissances. »⁵⁴(p. 95)

⁵⁴ Traduction de l'auteur: «Using discourse analysis as a means to investigate knowledge transfer via language use (...) The investigation of discourse in the interviews connects with the knowledge management perspective since the processes of socializing has been a recognized manner in which

Par ailleurs, l'accent sur l'herméneutique répond aussi à la difficulté de collecter des données qui réfèrent aux connaissances tacites, ou au « non-exprimé » (Baumard, 1999). Différentes stratégies méthodologiques peuvent être développées pour soulever le non-exprimé, ces dernières impliquant la confrontation, les stratégies de l'usure ou la contre-expertise (*idem*) et elles peuvent être appliquées dans le cadre des entrevues.

Un autre aspect partagé par les travaux interprétatifs en gestion des connaissances est l'accent mis sur la pratique (Schultze et Leidner, 2002). Selon cette conception, le savoir est enchassé dans le contexte et la pratique (Lave and Wenger, 1991) et tel que soulignent Schultze et Leidner (2002), plusieurs auteurs se basent sur les travaux de Bourdieu afin de la conceptualiser. Comme souligné au chapitre 5, pour Bourdieu (1990 ; 1994) la pratique est une partie essentielle de toute activité humaine. Elle est inculquée dans un habitus qui (selon Golsorkhi *et al.*, 2010, p. 3)) est une sorte de « grammaire des dispositions » qui définit ce qui peut être fait et ce qui va être fait. Plusieurs travaux en gestion ont reconnu la pratique et l'ont intégrée dans leur méthodologie de recherche. En stratégie notamment, un courant particulier s'est formé et il examine la formulation de la stratégie par le biais de la pratique. Dans ce cadre, une des caractéristiques fondamentales de la pratique qui est soulevée est son caractère « situé » :

« Le comportement n'est pas seulement 'réactif et contingent au monde externe' (Vera 2003 : 2830), mais il est réflexivement constitutif de la signification du monde, qui en retour redonne son sens à un comportement. »⁵⁵ (Suchman, 2007, p. 15)

Sur le plan méthodologique, l'accent sur les pratiques représente une possibilité de soulever des connaissances tacites, enfouies et subjectives (Balogun *et al.*, 2003). Rappelons que les pratiques forment une partie fondamentale dans notre recherche (tel que souligné au chapitre 4) et que nous souhaitons, par le biais d'une recherche qualitative, apprendre davantage sur ces dernières.

knowledge is transferred between individuals (Nonaka and Takeuchi, 1995; Holden, 2002) which then leads to that an analysis of language in use will in turn reflect the knowledge transfer processes. »

⁵⁵Traduction de l'auteur : « Behaviour is not simply "reactive and contingent on the external world" (Vera 2003: 2830) but rather is reflexively constitutive of the world's significance, which in turn gives behaviour it's sense.»

6.4 Stratégie de recherche et unités d'analyse

Pour réaliser ce projet de recherche, nous optons pour une stratégie d'études de cas, qui est une approche pertinente lorsque l'on souhaite répondre à des questions de « comment » et de « pourquoi », lorsque le chercheur a peu de contrôle sur des événements et lorsqu'il s'agit d'un phénomène récent (Yin, 2003). Par ailleurs, il s'agit d'une méthode souvent utilisée en sciences de la gestion, puisqu'elle permet d'étudier un phénomène dans sa globalité (Yin, 2003), tout en le découpant en unités d'analyse (Eisenhardt, 1989). L'idée derrière les études de cas est, entre autres, la « compréhension authentique de l'expérience des personnes » (Marchan-Piekkari et Welch, 2004, p. 117).

Dans l'objectif de comparer deux contextes sociétaux et les pratiques managériales, nous optons pour des cas multiples. En management comparé, la comparaison de plusieurs cas d'entreprises offre plusieurs avantages (Ghauri, 2004). Tout d'abord, elle permet de fournir une explication en profondeur des particularités de chaque cas, tout en pointant vers des caractéristiques qui peuvent être communes pour plusieurs cas (*idem*, p. 110). Hassard et al. (2007), par exemple, ont comblé un manque dans la littérature qui consistait à créer un pont entre les approches structuralistes, souvent critiquées pour l'ignorance des perceptions subjectives des acteurs, et les travaux qui se concentrent davantage sur des facteurs individuels (Peltonen et Vaara, 2012).

Puisque cette recherche vise la comparaison des pratiques managériales de transfert des connaissances en Allemagne et au Québec, au moins deux cas sont nécessaires, ce qui implique une étude de cas multiples. Cette dernière cherche à trouver des similitudes d'un cas à l'autre, mais aussi à identifier des différences qui seront contrastées à la base d'une théorie (Yin, 2003). Pour ce faire, le nombre d'entreprises ne devrait pas être trop élevé. Plusieurs auteurs proposent un échantillon de 4 à 10 organisations (Eisenhardt, 1989 ; Stake, 2005). Ce nombre s'explique par le fait que d'un côté, plusieurs facteurs contextuels devraient permettre de mieux saisir la complexité, et que de l'autre, le nombre de cas ne devrait pas être trop élevé afin de saisir un nombre suffisant de détails dans chaque cas et de ne pas se perdre dans une trop grande complexité (Stake, 2005). Par ailleurs, il en est de même en

management comparé où plusieurs auteurs s'interrogent sur l'envergure du focus (macro/micro) à adopter (Brewster et Mayrhofer, 2012).

Les études de cas peuvent prendre différentes formes et sont souvent structurées par plusieurs couches de données (Patton, 2002). Comme discuté dans la section portant sur la perspective comparée, notre recherche implique plusieurs niveaux d'analyse, car différents éléments sont encastés dans d'autres. La possibilité de passer d'un niveau à l'autre peut aussi être appelée *bracketing* (Hackman, 2003). Au niveau de cette recherche, trois niveaux d'analyse peuvent être distingués. Premièrement, l'architecture institutionnelle en Allemagne et au Québec constitue le niveau sociétal de l'analyse (macro). Deuxièmement, notre recherche implique l'étude des générations et leurs caractéristiques que nous situons au niveau organisationnel (méso). En effet, dans le cadre de cette recherche, les générations au travail sont considérées comme des ensembles qui reflètent le style de gestion adopté par les firmes. Finalement, nous posons un regard sur les pratiques que nous classons au niveau intra-organisationnel (micro). Il s'agit donc d'une approche holistique dans le cadre de laquelle nous visons à comprendre un phénomène dans son ensemble (Patton, 2002). Comme dans un hologramme, qui montre les s entre les ondes issues de l'objet photographié, nous prenons en considération un système complexe, composé des niveaux macro, méso et micro. Le niveau intermédiaire (générations), qualifié de méso, est donc intégratif des niveaux macro et micro. La prise en considération du niveau méso s'est par ailleurs de plus en plus manifestée dans la théorie de la régulation, telle que mobilisée dans le cadre de cette thèse. Lung (2008) mentionne notamment que l'introduction du niveau méso permet de prendre en compte de manière plus explicite les interactions entre les niveaux macro et micro. Le tableau (6.1) donne un aperçu des niveaux tels que définis au sein de cette thèse ainsi que des phénomènes et enjeux considérés pour chacun des niveaux.

| Niveau d'analyse (général) | Niveau d'analyse (spécifique) | Phénomènes/enjeux considérés |
|----------------------------|-------------------------------|--|
| Macro | Sociétal/Méta-sociétal | Architecture institutionnelle (système d'éducation, rapport salarial, protection sociale et système financier) |
| Méso | Organisationnel | Les générations dans les entreprises |
| Micro | Intra-organisationnel | Les pratiques de transfert des connaissances entre générations |

Tableau 6.1 Présentation des différents niveaux d'analyse et les phénomènes/enjeux traités

6.5 Échantillonnage

Notre échantillon est composé de huit entreprises de haute technologie des secteurs aéronautique et pharmaceutique, quatre en Allemagne et quatre au Québec. Ces secteurs peuvent être décrits comme des secteurs de haute technologie dans le cadre desquels les entreprises doivent particulièrement assurer un transfert des connaissances entre générations (Ebrahimi *et al.*, 2008). En effet, en raison des avancées technologiques, le savoir y devient rapidement obsolète. Tout en respectant quelques critères préétablis (secteurs, lieu du siège social, taille comparable et suffisamment grande), nous avons choisi les entreprises selon une méthode de sélection par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 1999). Cette section présente les caractéristiques sectorielles et un aperçu des critères de sélection des entreprises.

6.5.1 Choix et caractéristiques des secteurs pour cette recherche

6.5.1.1 Profils sectoriels : Québec

A) Le secteur aéronautique québécois

Le secteur aéronautique québécois est un des secteurs le plus importants pour la province. En 2015, il compte environ 42000 employés et 215 entreprises (Arsenault, 2014). Selon Industrie Canada (2014), environ 56% de la contribution du secteur aéronautique canadien au PIB est réalisée au Québec. Une des caractéristiques du secteur est la présence de quatre donneurs d'ordres, à savoir Bombardier, Bell Hélicoptère, CAE et Pratt & Whitney qui embauchent environ 58% de la main-d'œuvre dans le secteur (Aéro Montréal, 2013; MDEIE, 2006).

Plusieurs enjeux concernant la main-d'œuvre font en sorte qu'il s'agit d'un secteur intéressant quant à l'étude de la problématique du transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises. Premièrement, 30% de la main-d'œuvre de ce secteur partira à la retraite au cours des 15 prochaines années (Arsenault, 2014). Deuxièmement, comme ce secteur croît annuellement d'environ 5%, les besoins en matière de main d'œuvre font partie des défis sectorielles des prochaines 20 ans (Aéro Montréal, 2013; Desrosier, 2014). Près de 50 000 postes qualifiés seront à combler dans les dix à quinze prochaines années. (Aéro Montréal, 2013). D'ailleurs, même si la moyenne d'âge dans ce secteur n'est pas plus élevée que dans d'autres, soit 43 ans, elle est plus élevée chez les donneurs d'ordres (Renaud, 2015). Il existe donc un fort besoin d'agir pour intégrer les jeunes et pour retenir les employés expérimentés. Le ministre des Finances et de l'Économie du Québec à l'époque, M. Marceau, avançait notamment en 2013: « Il va falloir s'assurer de ne perdre personne, que ce soit les jeunes qui décrochent trop tôt ou les travailleurs expérimentés qui quittent trop tôt [pour la retraite]. C'est là-dessus qu'il faut agir. » (Bélair-Cirino, 2013). Concernant cette pénurie de la main-d'œuvre, ce ne sont pas les nouveaux diplômés qui manquent. En effet, selon la perspective du Comité sectoriel de la main-d'œuvre en aérospatial (CAMAQ), il existe surtout une pénurie d'ingénieurs d'expérience dans certaines spécialités, telles que l'aérodynamique, la conception & le design, les systèmes électriques, hydromécanique ou avionique (Lion, 2012). Ce manque peut être expliqué par la nature fortement cyclique du secteur et la mise à pied de plusieurs employés durant les périodes de conjoncture faible

(Bélair-Cirino, 2013). En réaction à ces défis, le CAMAQ a mis sur pied des formations sur transfert des connaissances entre générations. Ces dernières sont mises à la disposition aux entreprises du secteur (CAMAQ, 2015).

B) Le secteur pharmaceutique québécois

La recherche pharmaceutique est considérée comme l'un des fleurons de l'« économie du savoir » québécoise, au côté de l'industrie aéronautique et de celle des nouveaux médias (Lafleur, 2013). Au Québec, 18 000 employés travaillent dans 155 entreprises, dont 30 sociétés pharmaceutiques internationales, 36 fabricants contractuels et génériques, 42 firmes de recherche contractuelle et 47 entreprises en biotechnologie de la santé (Josianne, 2014; Pharmabio, 2015). Le secteur pharmaceutique vit des transformations importantes. Dans le contexte économique et financier actuel, plusieurs entreprises ont dû effectuer des mesures de réduction des coûts importantes, des restructurations et des relocalisations (CEM, 2013, p. 19).

Au vue de ces transformations, il n'existe pas réellement de pénurie de la main-d'œuvre à court-terme dans ce secteur, car plusieurs employés ont perdu leur travail et sont actuellement à la recherche d'emploi. Cependant, il existe un double défi pour le secteur. D'une part il s'avère difficile de recruter les employés expérimentés avec les compétences nécessaires – donc de requalifier les chômeurs avant qu'ils optent pour une autre industrie ou qu'ils partent à l'étranger. D'autre part, les jeunes sont de plus en plus désintéressés par le secteur, car il existe beaucoup d'insécurités au sein de ce dernier (CEM, 2013). Ils essaient donc de développer un profil versatile, mais manquent souvent les connaissances spécialisées (Deloitte, 2011). S'ajoute à cela une formation de plus en plus généraliste pour ce qui est la formation continue (pour pouvoir travailler dans différents secteurs) (CEM, 2013 p. 40) ce qui crée un fossé entre la formation universitaire et les besoin des entreprises du secteur (CEM, 2013).

| Caractéristiques | Secteur aéronautique | Secteur pharmaceutique |
|--|--|---|
| Nombre d'employés | 42 000 | 18 000 |
| Enjeux sectoriels | <ul style="list-style-type: none"> • Industrie cyclique qui mène à des fluctuations de la main d'œuvre • Croissance annuelle d'environ 5% (2014), ce qui mène à des besoins de travailleurs qualifiés | <ul style="list-style-type: none"> • Transformations importantes dans le secteur (réduction des coûts et de la main-d'œuvre, restructurations) • Perte des connaissances des employés expérimentés |
| Enjeux managériaux concernant la main- d'œuvre | <ul style="list-style-type: none"> • 30% des travailleurs partent à la retraite d'ici 15 ans • Manque d'ingénieurs expérimentés (en raison du vieillissement de la population et la dynamique cyclique du secteur) | <ul style="list-style-type: none"> • Pas de pénurie de main-d'œuvre à court terme dans le secteur, • Mais double défi : <ol style="list-style-type: none"> 1) difficulté de recruter du personnel avec expérience et qui détient les connaissances nécessaires (manque de démarches formation dans les entreprises) 2) difficulté grandissante d'intéresser les jeunes pour le secteur |

Tableau 6.2 Caractéristiques des industries aéronautique et pharmaceutique du Québec

6.5.1.2 Profils sectoriels : Allemagne

A) Le secteur aéronautique allemand

Le secteur aéronautique allemand fait partie des secteurs stratégiques du pays, depuis la transformation de la société pour devenir une société fondée sur le savoir (Biermann *et al.*, 2013; Die Zeit, 2014). En effet, aucune autre branche allemande ne produit autant d'innovations (BLDI, 2015b). Environ 105 500 employés travaillaient dans le secteur en 2013 (BLDI, 2015b). Cependant ce chiffre comprend également les employés contractuels (13,6%) qui sont embauchés pour compenser les variations de la conjoncture économique (IG Metall, 2012). Comme au Québec, ce sont aussi les grandes entreprises qui embauchent la majorité de la main-d'œuvre. En Allemagne, 66% travaillent pour les grandes organisations (Biermann *et al.*, 2013).

En 2013, le président du syndicat *IG Metall* (qui regroupe les entreprises du secteur) affirmait que les entreprises du secteur aéronautique allemand allaient avoir de la difficulté à remplacer

leurs employés dans le futur (IG Metall, 2012). Un besoin particulier existe par rapport au remplacement des ingénieurs du secteur (BA, 2014). Plus que 25% de la main d'œuvre partira à la retraite au cours des 10 à 15 prochaines années (Homann et Wilke, 2013). De plus, le secteur est en croissance (environ 5,5 % en 2014 selon le BLDI, 2015b), ce qui fait en sorte que la majorité des entreprises prévoit recruter des employés au cours des prochaines années (BLDI, 2015a).

B) Le secteur pharmaceutique allemand

L'industrie pharmaceutique est une branche de l'industrie chimique, un secteur d'une longue tradition depuis la fondation de l'entreprise Bayer (Ingenieurkarriere, 2015) et un secteur clé en Allemagne (BMW, 2015). Part ailleurs, il s'agit du secteur où l'État allemand effectue le plus de dépenses en R%D (le deuxième secteur étant le secteur aéronautique) (BPI, 2013; VFA, 2013). En 2011, on y comptait 854 entreprises, y compris les entreprises biotechnologiques (BPI, 2013). En 2012, le secteur comptait environ 110 000 employés (BPI, 2013). L'industrie est en légère croissance depuis l'année 2010 (BPI, 2013), ce qui s'explique par une conjoncture généralement stable en Allemagne dans les dernières années.

Le secteur pharmaceutique est particulièrement touché par le vieillissement de la population. Effectivement, un employé sur trois est plus âgé que 50 ans et seulement 8% des salariés ont moins de 25 ans (Latorre, 2015). De plus, on observe une croissance des besoins en matière de main-d'œuvre qualifiée. Par exemple, le nombre d'employés en 2012 avait augmenté de 4% par rapport à 2011 et de 7% par rapport à 2010 (VFA, 2013). Pour combler ces besoins, plusieurs entreprises ont déjà développé des modèles pour garder les employés pendant plus longtemps (Latorre, 2015).

| Caractéristiques | Secteur aéronautique | Secteur pharmaceutique |
|--|--|---|
| Enjeux sectoriels | <ul style="list-style-type: none"> Industrie cyclique qui mène à l'embauche des travailleurs contractuels (13,6% des employés); Croissance annuelle d'environ 5,5% (2014), ce qui mène à des besoins de travailleurs qualifiés | <ul style="list-style-type: none"> Un des secteurs les plus traditionnels et intenses en R&D; Croissance stable dans l'industrie depuis l'année 2010; besoins croissants en matière de main-d'œuvre qualifiée |
| Enjeux managériaux concernant la main-d'œuvre | <ul style="list-style-type: none"> Plus qu'un tiers des travailleurs partent à la retraite d'ici 15 ans; Manque de travailleurs qualifiés, une tendance qui s'accroîtra dans l'avenir (en raison du vieillissement de la population) | <ul style="list-style-type: none"> Un employé sur trois a plus de 50 ans Fort besoin que les employés de plus que 60 ans continuent à travailler dans les entreprises (stratégies formulées dans ce sens) |

Tableau 6.3 Caractéristiques des industries aéronautique et pharmaceutique en Allemagne

6.5.1.3 Commentaires sur les choix sectoriels en lien avec cette étude

Le choix des secteurs aéronautique et pharmaceutique s'explique par le fait que ces derniers représentent des secteurs économiquement importants tant au Québec qu'en Allemagne. De plus, les besoins en matière de main-d'œuvre qualifiée rendent ces deux secteurs particulièrement intéressants pour cette étude, car ils devront relever des défis par rapport à l'attraction ou la rétention de main-d'œuvre (attraction des jeunes ou de travailleurs expérimentés) et ce, des deux côtés de l'Atlantique.

6.5.2 Le choix des entreprises dans les secteurs aéronautique et pharmaceutique

Nous avons opté pour des entreprises ayant leur siège social dans la société étudiée (le Québec ou l'Allemagne). Ce critère était important pour ne pas confondre les particularités du contexte sociétal et celles d'un style de gestion étranger qui se démarquerait dans les entreprises. Cependant, une organisation fait exception à ce critère. Il s'agit d'une multinationale avec un siège social à l'étranger, mais qui dispose des unités à la fois au

Québec qu'en Allemagne. Cette firme est donc particulièrement intéressante, car sa présence dans les deux pays permet de mettre en contraste les différences entre le Québec et l'Allemagne dans la même organisation.

De plus, nous avons opté pour des entreprises avec une taille suffisante pour permettre la découverte des éléments en lien avec le transfert intergénérationnel des connaissances. Effectivement, nous avons exclu les petites entreprises (en bas de 50 employés) pour satisfaire le critère de « la découverte » souligné par Hlady Rispal (2002) concernant l'échantillonnage pour des études de cas multi-sites. En effet, souvent par manque de ressources, les petites entreprises proposent peu de pratiques de gestion des âges et, notamment, celles de la gestion des connaissances n'y sont pas nécessairement formalisées (DEVIN, 2005). Le choix d'entreprises s'explique aussi par les caractéristiques des deux industries qui étaient illustrés ci-dessus. Surtout dans le secteur aéronautique, il est pertinent de mener une recherche sur les grandes entreprises, car au Québec et en Allemagne elles embauchent respectivement plus du deux tiers ou plus de la moitié de la main-d'œuvre du secteur. Pour les entreprises sélectionnées, nous avons recherché des tailles comparables au Québec et en Allemagne (le tableau 6.4. présente les caractéristiques des entreprises faisant partie de cette recherche.)

Entreprises allemandes

| Nom de l'entreprise | Secteur d'activité | Taille | Nombre d'employés | Capitalisation | Siège social |
|---------------------|--------------------|----------------|--|---------------------|--------------|
| AéroAL1 | Aéronautique | Multinationale | 21300 (12000 en Allemagne) | Cotée en bourse | À l'étranger |
| AéroAL2 | Aéronautique | Multinationale | 23000 (12000 en Allemagne) | Cotée en bourse | Allemagne |
| AéroAL3 | Aéronautique | PME | 350 employés (exclusivement en Allemagne) | Non-cotée en bourse | Allemagne |
| PharmaAL1 | Pharmaceutique | PME | 550 employés (exclusivement en Allemagne) | Non-cotée en bourse | Allemagne |

Entreprises québécoises

| Nom de l'entreprise | Secteur d'activité | Taille | Nombre d'employés | Capitalisation | Siège social |
|---------------------|--------------------|----------------|-----------------------------------|---------------------|--------------|
| AéroQC1 | Aéronautique | Multinationale | 21300 (1400 au Québec) | Cotée en bourse | À l'étranger |
| AéroQC2 | Aéronautique | Multinationale | 28000 (13000 au Québec) | Cotée en bourse | Québec |
| AéroQC3 | Aéronautique | PME | 1400 (exclusivement au Québec) | Cotée en bourse | Québec |
| PharmaQC1 | Pharmaceutique | PME | 1300 (exclusivement au Québec) | Non-cotée en bourse | Québec |

Tableau 6.4 Présentation des entreprises faisant partie de cette étude

6.5.3 Les personnes sollicitées

En fonction de notre question de recherche et du fait de la nature de l'étude effectuée, nous avons sollicité quatre catégories d'employés. Le fait de solliciter différentes catégories d'individus permet de multiplier les perspectives et de valider des inférences lors de l'analyse de données, ce qui assure la qualité des études de cas qualitatives multi-sites (Stake, 2005; Yin, 2003).

La première catégorie concerne les employés directement liés à l'activité productrice de l'entreprise. Pour ce qui est du secteur aéronautique, il s'agit donc d'ingénieurs et nous avons sollicité des pharmacologues, chimistes, etc. dans le cas des entreprises pharmaceutiques. La deuxième catégorie concerne les salariés avec des responsabilités du personnel (ex. les chefs d'équipe). L'ajout de cette deuxième catégorie permettait d'aller chercher une triangulation et d'apporter plus d'éléments sur la manière dont le transfert des connaissances est géré au sein des entreprises.

Comme notre recherche porte sur les générations, nous avons sollicité deux groupes d'âge distincts pour les deux catégories ci-dessus. Dans le respect de notre définition des générations, les employés qui feront l'objet des études de cas se trouvent donc soit dans la catégorie des jeunes (30 ou moins), soit dans celle des seniors (45 ou plus). Pour ce qui est

des jeunes il importe de préciser que nous avons sollicités des employés qui ont déjà terminé leur formation et qui sont déjà intégrés dans l'entreprise (ils ne sont plus en phase d'insertion professionnelle). De plus, en cohérence avec le cadre macro-institutionnel, les personnes doivent avoir connu le système de formation dans leur société respective (Allemagne ou Québec), disposer d'une expérience de travail exclusive ou quasi exclusive dans leur société respective et avoir droit au système local de protection sociale (et ne pas avoir un statut particulier). Ces restrictions permettent de mieux cerner l'influence institutionnelle sur la perception et l'application des pratiques managériales dans les organisations.

Nous ajoutons à ces deux premières catégories des personnes qui forment des « points d'ancrage » avec les différentes institutions. Ainsi, la troisième catégorie de personnes interrogées comprend les responsables des ressources humaines, tels que le responsable de la formation intra- et extra-entreprise et le responsable des contrats de travail et de la protection sociale. Il s'agit de mieux saisir les aspects sur la formation, le rapport salarial et la protection sociale. Finalement, notre recherche comprend des entrevues avec des responsables des finances pour éclaircir les aspects relatifs au système financier, la quatrième catégorie. (Le tableau 6.5 présente les quatre catégories de personnes sollicitées ainsi que le pourcentage de chaque catégorie par rapport à l'ensemble des interlocuteurs interrogés).

| Catégorie d'employés | Pourcentage par rapport à l'ensemble des interlocuteurs interrogés | Pourcentage d'interlocuteurs au Québec | Pourcentage d'interlocuteurs en Allemagne |
|---|--|--|---|
| Employés directement liés à l'activité productrice de l'entreprise | 74,7% | 78,3% | 73,5% |
| Employés directement liés à l'activité productrice avec une responsabilité de gestion | 10% | 8,7% | 10,3% |
| Responsables RH (formation, contrats, retraite) | 9,9% | 8,7% | 11,8% |
| Responsables Finance | 4,4% | 4,3% | 4,4% |

Tableau 6.5 Présentation des types d'employés interrogés (% de l'échantillon)

6.6 Collecte de données

La collecte de données a eu lieu entre février et avril 2013 pour ce qui est des entreprises allemandes, et entre septembre et décembre 2013 pour ce qui est des firmes québécoises.

6.6.1 Données primaires

Les données primaires sont composées d'entrevues semi-dirigées et de *focus groups* qui ont été effectués auprès des types d'employés spécifiés plus haut. Dans les huit entreprises faisant partie de la recherche, nous avons effectué un nombre total de 86 entrevues d'une moyenne de 60 minutes et ce dans trois langues (français, anglais et allemand) avec les quatre catégories d'employés sélectionnées. Les entrevues visaient à saisir la perception des acteurs des quatre institutions à l'étude et de systématiquement croiser celles-ci avec les caractéristiques des générations et la manière dont se présentent les pratiques managériales dans les organisations (voir questionnaire en Appendice A.1.). L'ensemble des entrevues comprend 83 entrevues individuelles, 2 entrevues en tandem et 2 entrevues sous forme de *focus group* (pour un aperçu plus détaillé des personnes rencontrés, voir Appendice A.2). Au total, 90 interlocuteurs ont été rencontrés. L'un des focus group comprenait des employés déjà rencontrés dans le cadre des entrevues individuelles, tandis que l'autre impliquait de nouveaux interlocuteurs (en raison d'un manque de disponibilité de ces personnes pour des entrevues individuelles). Les *focus groups* étaient composés de jeunes et de seniors qui se côtoient régulièrement au travail.

Le nombre d'entrevues effectuées dans chaque contexte était déterminé par le critère de saturation. Il est à noter que par le fait que nous étions sur place au Québec et que le séjour de recherche en Allemagne était organisé à distance, nous sommes arrivés à une saturation après moins d'entrevues au Québec qu'en Allemagne. Effectivement, le séjour en Allemagne était organisé d'avance et limité en temps, comparativement à la phase de recherche au Québec, où nous disposions davantage de temps pour planifier la sélection de chaque interlocuteur.

Nous avons opté pour des entrevues semi-dirigées, car elles permettent d'orienter l'interlocuteur vers des thèmes clés, tout en permettant d'approfondir certains thèmes ou d'aborder des nouveaux thèmes qui n'étaient pas mentionnés initialement (Patton, 2002). De

cette façon, la personne interrogée répond le plus directement possible à des questions qui sont formulées et il peut développer ses réponses de façon assez libre, tout en respectant le cadre de chaque question (Aktouf, 1987) :

« Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies » (p.88/89).

Comme les entrevues semi-dirigées permettent une compréhension du contexte, plusieurs auteurs ont reconnu la qualité de celles-ci pour des recherches de comparaisons entre plusieurs pays (*voir* par exemple Ghauri, 2004).

Ces entretiens étaient complétés par des entrevues de groupe, ce qui nous a permis de relancer plusieurs interlocuteurs sur des thèmes qui ont émergé lors des premières entrevues. Cette technique a été choisie en raison de sa richesse pour soulever des réflexions chez les acteurs sur leurs propres pratiques, une des préoccupations au niveau de notre méthode. En effet, les entrevues de groupe permettent de mieux cerner le contexte des thèmes et saisir la signification des mots utilisés (Schiffman et Kanuk, 1994, p. 52). Les opinions individuelles sont sollicitées afin d'accélérer la collecte de données, mais aussi pour développer des aide-mémoires sur la base des réflexions partagées (Balogun *et al.*, 2003) afin de soulever des connaissances tacites (Edwards *et al.*, 1992). Cette technique répond à une préoccupation exprimée dans le courant de la stratégie comme pratique (SCP) concernant la difficulté d'exprimer des connaissances en dehors de la pratique (Brown et Duguid, 2001; Lave et Wenger, 1991; Suchman, 1987). Ainsi, les connaissances dispersées peuvent être collectées et codifiées et les participants peuvent exprimer des émotions qu'ils ne sont pas en mesure de verbaliser en répondant à des questions directes (Balogun *et al.*, 2003, p. 204). Lors de l'utilisation de cette méthode, c'est la perception des individus qui compte et non celle du chercheur (Alexander, 2000). Dans l'ensemble, la force des entrevues de groupe :

« ...réside en la manière dont ils nous permettent d'encourager les praticiens à réfléchir à leurs propres pratiques (...), en engageant les praticiens à s'interroger collectivement et réciproquement de manière plus directe (...). La possibilité de parvenir aux connaissances des praticiens de type tacite et encastrée qu'on souhaite obtenir est augmentée, pendant que simultanément nous avons la possibilité d'obtenir des données de manière plus économique

quant au temps du chercheur et reproductible à différents endroits. »⁵⁶ (Balogun et al., 2003, p. 203).

La forme spécifique des entrevues de groupe qui était retenue est celle des *focus groups*. Il s'agit d'un « style d'entrevue désigné pour des petits groupes » (Berg, 1998, p. 100) qui implique environ dix personnes (Blackburn et Stokes, 2000) qui sont généralement guidées par un modérateur (le chercheur) (Crabtree *et al.*, 1993). Plusieurs thèmes clés sont abordés de manière structurée pour justement garder l'accent sur la problématique de recherche donnée (Patton, 2002). Les *focus groups* peuvent être utilisés comme méthode indépendante ou bien comme une partie d'un design de recherche plus complexe (Denzin, 2009), tel est le cas dans le cadre de cette recherche. Le *focus group* produit également un changement au niveau du rapport de force entre le chercheur et les personnes sollicitées et donc de la méthode génératrice des connaissances (Blackburn et Stokes, 2000). De plus, cette technique d'interrogation mène au développement d'une compréhension de la vie quotidienne des personnes (Gibbs, 1997). Cet apport s'explique par un « effet synergique des groupes » (angl. « *synergistic group effect* ») qui décrit l'expression de nouvelles idées stimulée par le développement d'un sentiment de sécurité et l'interaction avec des personnes connues (Stewart et Shamdasani, 2007, p. 43). Le *focus group* permet aussi la formulation de plus de commentaires critiques par les participants (Robinson, 1999).

6.6.2 Données secondaires

Ces données sont enrichies par des données secondaires, à savoir des observations non-participantes et la consultation de documents internes. Pour ce qui est les grandes entreprises, nous avons pu passer en moyenne une semaine sur les lieux, ce qui a permis d'observer les interactions quotidiennes entre employés. Pour ce qui est des plus petites entreprises, le temps d'observation était d'une moyenne de trois jours. Au moment de la visite dans les entreprises, nous avons pu observer les lieux et engager des conversations informelles et spontanées avec

⁵⁶ Traduction de l'auteur: «...lies in the way they enable us to encourage practitioners to reflect on their own practice, either by positioning the point of data collection closer to the context and practice of practitioners, or by engaging practitioners collectively to query themselves and each other more directly. (...)The possibility of getting at the type of tacit, embedded practitioner knowledge we want is increased, whilst simultaneously enabling us to gather data in ways that are more economic of researcher time and replicable in different places. » (p. 203)

des employés. Dans plusieurs cas, il nous a même été possible d'observer les employés depuis un bureau qu'on a mis à notre disposition.

Ainsi, notre recherche a été accompagnée d'une démarche de prise de notes d'une manière rigoureuse. Selon Van Maanen (1988), les notes de terrain amènent à une prise de conscience permanente des incidents au niveau de la recherche. Pour produire nos notes de terrain, nous avons suivi l'orientation d'Eisenhardt :

« Un facteur clé pour produire des notes de terrain utiles est de noter n'importe quelle impression, ce qui veut dire, de réagir plus que de trier ce qui semble important, parce qu'il est souvent difficile de savoir ce qui va ou ne va pas être utile à l'avenir. Un autre facteur clé pour produire des notes de terrain et de pousser la pensée au niveau de ces notes en posant des questions telles que « Qu'est-ce que j'apprends ? » et « Comment est-ce que cela est différent du dernier ? »⁵⁷(1988, p. 539)

Ces notes comprennent également une synthèse qui a été produite après chaque entrevue et de manière plus exhaustive, après chaque journée de recherche (pour un exemple retranscrit à l'ordinateur, voir Appendice A.3). En prenant des notes, nous avons fait chevaucher la recherche et l'analyse des données, ce qui selon Eisenhardt (1989) permet de prendre de l'avance sur l'analyse et augmente les possibilités pour une conceptualisation future. La prise de notes a abouti sur environ 200 pages écrites manuellement (dimensions 10 ¼ pouces x 7 ¾ pouces).

Finalement, la collecte de données sur le terrain a été enrichie par des documents internes, « des informations déjà produites par les organisations » (Thiétart *et al.*, 2003, p. 251). Les documents internes qui ont été consultés regroupent des documents sur la formation des employés, le plan de retraite offert par la compagnie et des documents sur la gestion des connaissances, si disponibles. Dans l'ensemble, ces documents comprennent environ 200 pages. De plus, un certain nombre de documents portant sur les institutions étaient consultés

⁵⁷ Traduction de l'auteure: « One key to useful field notes is to write down whatever impressions occur, that is, to react rather than to sift out what may seem important, because it is often difficult to know what will and will not be useful in the future. A second key to successful field notes is to push thinking in these notes by asking questions such as "What am I learning?" and "How does this case differ from the last?" »

afin de valider les caractéristiques institutionnelles telles que soulevées par les personnes interrogées.

L'ensemble des données primaires et secondaires a multiplié les possibilités de triangulation. Cette dernière forme un critère important pour assurer la validité des études de cas (Marschan-Piekkari et Welch, 2004, p. 115 - voir section 6.8. sur les critères de qualité pour plus de détails). En effet, la triangulation des données amène à des construits théoriques plus solide :

« ...la triangulation rendue possible par plusieurs méthodes de collecte de données permet d'étayer les construits et hypothèses de manière plus forte. »⁵⁸ (Eisenhardt, 1989, p. 538).

6.7 Analyse des données

6.7.1 Logiciels employés

Pour réaliser une analyse de contenu textuel, les entrevues et les *focus groups* ont été transcrits par la chercheuse, ce qui a permis de développer une connaissance profonde des données lors de ce processus (Patton, 2002). Cette démarche de transcription qui a été accompagnée d'une démarche de prise de notes et a abouti à 2500 pages de *verbatim*. Suite à la transcription, un rapport par cas a été produit (en moyenne 15 pages de format lettre; pour un extrait, voir Appendice A.4). L'analyse cas par cas permet d'assurer que les résultats soient enracinés dans le contexte du cas et ainsi bien compris (Patton, 2002 qui cite Glaser et Strauss, 1967).

Pour le traitement de ce grand volume de données, nous avons utilisé le logiciel QDA Miner en combinaison avec WordStat. QDA Miner est un outil de recherche qualitative semblable à Atlas.ti ou NVivo. Ce type de logiciels permet principalement d'assister le chercheur quant à l'organisation des données (Patton, 2002). Il permet un traitement textuel, y compris le codage, l'annotation ainsi que plusieurs fonctions d'analyse. Wordstat est un module d'analyse de contenu et d'exploration de textes qui dispose d'une fonctionnalité de

⁵⁸ Traduction de l'auteur: « ...la triangulation rendue possible par plusieurs méthodes de collecte de données amène à étayer les construits et hypothèses de manière plus forte. That is, the triangulation made possible by multiple data collection methods provides stronger substantiation of constructs and hypotheses. »

reconnaissance textuelle à partir d'un dictionnaire et une fonction de lemmatisation. L'avantage de cette combinaison de logiciels pour notre recherche est qu'il permet de travailler sur les trois langues d'entrevue, à savoir le français, l'anglais et l'allemand. De plus, QDA Miner permet de définir différentes catégories au *verbatim*. Nous avons donc organisé nos données selon deux catégories : 1. La langue (pour bien saisir les fonctions de reconnaissance de texte du logiciel et pour mieux contraster les données du Québec et de l'Allemagne) et 2. Catégorie d'employés (jeune, senior, RH, finance).

6.7.2 Traitement des données

La démarche d'analyse adoptée au sein de cette recherche est d'une nature inductive. Cette dernière décrit l'identification des structures, thèmes et catégories généraux à partir des observations particulières (Patton, 2002). Pour présenter notre technique de codage, nous suivons les conseils de Dumez et Ayache (2011) quant à la présentation d'une démarche rigoureuse. Selon les auteurs, chaque chercheur devrait répondre aux trois questions suivantes, ce que nous proposons dans le cadre de cette section.

- Comment le codage a-t-il été mené concrètement en donnant de réelles illustrations concrètes de ce qui a été fait ?
- Comment la technique de codage adoptée a-t-elle affronté et géré le risque de circularité ?
- En quoi cette technique de codage a-t-elle permis de mettre au jour dans le matériau quelque chose d'inattendu et d'original par rapport aux questions de recherche ayant orienté le travail ?

1) Pour répondre à la première question, précisons que nous avons opté pour une approche multi-thèmes (ex. selon Ayache et Dumez, 2011). Cette dernière consiste en un codage théorique suivant la conception de Miles et Huberman (2003). Dans ce cadre, nous avons retenu les grands blocs thématiques du cadre conceptuel. Les codes sont les suivants : système d'éducation, protection sociale, rapport salarial, système financier, générations, pratiques de transfert des connaissances (l'Appendice A.5 illustre des exemples de ce codage). En parallèle, nous avons produit des mémos, « une définition théorique ou substantive de ce qui arrive dans des données. » (Charmaz, 2006, p. 92). Nous avons employé cette démarche afin d'arriver à des catégories, comme le propose Charmaz (2006).

Une fois le codage sous cette forme terminé, nous avons procédé à une démarche simultanée de travail avec des dendrogramme/cartes 2D et une comparaison systématique des paragraphes dans chaque catégorie. D'une part, nous avons généré des dendrogrammes et cartes 2D (avec WordStat) à partir de chacun des six codes, d'une manière séparée pour le Québec et l'Allemagne. Les dendrogrammes ou cartes 2D permettent souvent de voir d'un coup d'œil quels construits ou quels éléments rencontrent des rapports de similarité. Une fois une ressemblance détectée, le logiciel permet une extraction et analyse de tous les paragraphes illustrant ces liens. Nous avons donc fait usage de la fonction de reconnaissance des textes pour identifier des catégories à l'intérieur de chacun des grands thèmes (pour l'ensemble des dendrogrammes et des cartes 2d voir Appendice A.6). Cependant, le travail à l'aide des dendrogrammes implique plusieurs limites. Ces limites concernent souvent le niveau d'abstraction. En effet, parfois les termes repérés dans les dendrogrammes n'avaient pas la même signification dans le contexte. D'autres ressemblances ne pouvaient pas être détectées par un tel outil. Il s'agit des limites connues dans la littérature (Miles et Huberman, 2003) et elles exigent une démarche de validation par le chercheur. Nous avons donc, d'autre part, mené une démarche manuelle afin de contrer les limites susmentionnées. Cette démarche impliquait une comparaison systématique des paragraphes avec le questionnaire des rapports ; un outil d'extraction qui est disponible dans l'interface du logiciel QDA Miner. Cette confrontation des sections de texte nous a permis de revisiter les associations identifiées par le biais des dendrogrammes et d'enrichir ces dernières par la découverte d'autres ressemblances/différences (voir Appendice A.7). Une fois cet exercice effectué pour le Québec et l'Allemagne, nous avons procédé à une comparaison des deux contextes.

2) Un codage à partir des grandes catégories permet de réduire le risque de circularité, précision que nous souhaitons apporter pour répondre à la deuxième question. En effet, en partant des blocs thématiques généraux lors du codage, sans propositions ou modèles préconçus ou interrogations sur les implications théoriques, nous étions en mesure d'identifier toutes les facettes possibles de chaque thème.

3) Pour répondre à la troisième question, il importe de mentionner que le travail avec les dendrogrammes, l'aller-retour entre les outils d'analyse (dendrogrammes, cartes 2D) et les données ainsi que la comparaison systématique des paragraphes nous ont permis d'examiner

l'ensemble des éléments sans filtre préconçu. De cette manière, nous avons pu découvrir des ressemblances inattendues entre les thèmes.

6.8 Critères de qualité et limites de la méthode choisie

Cette section présente les actions menées pour satisfaire les critères de qualité suggérées pour une recherche de ce type. Pour ce faire, nous nous inspirons de Lincoln et Guba (1985) qui présentent les critères de qualité de la recherche tels qu'ils devraient être conçus pour des recherches qui s'inscrivent dans le paradigme constructiviste. En effet, comme les perspectives ontologique, épistémologique et méthodologique qui décrivent ce paradigme sont différentes de celles des recherches positivistes, aussi les critères de qualité doivent être conçus d'une manière distincte. Selon Lincoln et Guba (1985), les critères de validité interne /validité externe/ fiabilité/objectivité qu'on retrouve pour des recherches conventionnelles peuvent être traduits en crédibilité/transférabilité/consistance/la traçabilité. Pour ce qui est de la crédibilité, le chercheur doit s'assurer d'avoir travaillé avec les bonnes données (notamment par l'observation persistante et la triangulation) et qu'il a effectué suffisamment de démarches pour bien comprendre le contexte de sa recherche (engagement prolongé). Au niveau de l'applicabilité ou la transférabilité de la recherche, il est du rôle du chercheur de fournir suffisamment d'informations pour qu'un chercheur intéressé à reproduire la recherche dans un autre contexte puisse juger de sa potentielle transférabilité. La consistance de la recherche implique que les résultats pourraient être obtenus en répétant les mêmes démarches. Ce critère se laisse principalement valider par la triangulation, car cette démarche permet de valider les impressions du terrain en les confrontant aux avis de différents acteurs. La traçabilité décrit l'élaboration des résultats à partir des avis des répondants et non à partir du biais et de l'intérêt du chercheur. Ce critère peut être satisfait par la triangulation, mais aussi par un journal réflexif dans lequel le chercheur note ses impressions du terrain, les choix méthodologiques etc. Les actions menées au sein de cette recherche pour satisfaire les critères de qualité sont présentées dans le tableau 6.6.

Même si toutes les démarches menées au sein de cette recherche sont marquées d'un grand effort pour respecter les critères de qualité, notre approche méthodologique implique bien sûr quelques limites. Malgré l'avantage marqué d'une profonde connaissance des contextes

allemands et québécois pour cette étude de cas, il existe un biais de la chercheuse qui est née en Allemagne. Un autre biais concerne les secteurs sélectionnés pour cette recherche. Comme il s'agit de secteurs de haute technologie, ils représentent d'autres dynamiques que les secteurs manufacturiers (ex. formation initiale des employés, mobilité du personnel, etc.). Ces spécificités sectorielles imposent donc des limites à la transférabilité de cette étude.

| Critère de qualité selon la conception conventionnelle | Critère de qualité pour la recherche constructiviste | Activités pour l'atteindre | Actions menées au sein de cette recherche |
|--|---|---|---|
| Validité interne | Crédibilité (de bonnes données) | <ul style="list-style-type: none"> engagement prolongé observation persistante triangulation | <ul style="list-style-type: none"> La chercheuse connaît suffisamment les deux contextes étudiés et a passé suffisamment de temps avec les acteurs Observation participante pour comprendre les enjeux plus en profondeur Différentes sources (catégories d'employés, documents) et méthodes (entrevues individuelles, focus group, observation) |
| Validité externe | Applicabilité/ Transférabilité (donner suffisamment d'informations nécessaires pour les futurs chercheurs intéressés à reproduire la recherche dans d'autres contextes) | <ul style="list-style-type: none"> Description détaillée (<i>Thick description</i>) | <ul style="list-style-type: none"> Prises de note systématique : fiches de synthèse d'entrevue, chaque journée ; production des rapports par cas Présentation des nuances en s'appuyant sur de nombreux verbatim |
| Fiabilité (<i>reliability</i>) | Consistance (<i>dependability</i>) | <ul style="list-style-type: none"> triangulation | Différentes sources : <i>Voir</i> section sur la crédibilité |
| Objectivité | Traçabilité. | <ul style="list-style-type: none"> Triangulation journal réflexif | <ul style="list-style-type: none"> Différentes sources : <i>Voir</i> section sur la crédibilité Réflexivité : <i>Voir</i> section sur la transférabilité |

Tableau 6.6 Synthèse des critères de qualité pour cette recherche
(inspiré par Lincoln et Guba, 1985)

6.9 Considérations éthiques

Plusieurs mesures ont été prises afin de satisfaire les critères d'éthique de la recherche. D'abord, il faut mentionner que le rapport entre les personnes contactées et le chercheur se limite strictement au projet de recherche mené. Dans le cadre de la prise de contact, les informations suivantes étaient systématiquement fournies au répondant (dans sa langue) : une

présentation du projet, une copie du certificat éthique émis par le comité d'éthique de l'UQAM (cf. Appendice A.8), formulaire de consentement éthique approuvé par le comité d'éthique (signé par le répondant et la chercheuse).

Afin de rassurer la personne participante à une entrevue semi-dirigée, elle était prévenue des circonstances avant la réalisation de l'entrevue (le formulaire de consentement éthique contient des informations relatives à l'enregistrement de l'entrevue, y compris le droit de refuser à répondre à certaines questions). Nous avons également offert la possibilité que la personne interviewée approuve le *verbatim*. De plus, les répondants étaient avertis de l'effacement du *verbatim* après un temps déterminé. En ce qui concerne les *focus groups*, une attention particulière était portée à éviter toute situation conflictuelle par notre rôle de modération. De plus, une structure prédéterminée a assuré un déroulement coordonné des discussions. Finalement, nous avons veillé à éviter toute tentative de monopolisation de la parole et tout abus de pouvoir possible au sein des différentes discussions de groupe.

Pour ce qui est la présentation des résultats, nous avons généré des sigles pour chaque organisation (ex. AéroAL1) et pour chaque personne interrogée (ex. AéroAL1, J1) afin de préserver son anonymat. De plus, tout document confidentiel (documents internes, transcription *verbatim*) était archivé d'une manière sécuritaire. La base de données du projet est gardée sur un CD-ROM crypté et protégé par un mot de passe. Les documents sous forme papier étaient déposés dans un classeur fermé à clé pour restreindre l'accès à toute autre personne que la chercheuse.

Ayant présenté notre méthodologie de recherche et des éléments qui ont justifié nos choix, nous passons à la présentation des résultats.

CHAPITRE VII

RÉSULTATS

Pour la présentation des résultats, nous optons pour une structure en trois parties. La première partie aborde l'architecture institutionnelle québécoise et allemande, la deuxième illustre les caractéristiques des générations et la troisième partie porte sur les pratiques de transfert des connaissances entre générations. Chaque section thématique (p. ex. sur le système d'éducation, le rapport salarial etc.) contient une section de synthèse. Les sections de synthèse regroupent les éléments saillants de la comparaison Québec/Allemagne de chaque composante de notre étude.

PARTIE A : LES INSTITUTIONS

Comme les institutions forment la pierre angulaire de la dimension comparative de cette recherche, elles sont présentées en premier. Rappelons que cette recherche s'inscrit dans une approche de la théorie de la régulation selon laquelle les institutions forment une architecture et sont donc considérées comme un ensemble d'éléments complémentaires (Amable, 2005) qui décrivent un modèle de production particulier dans une société. Cette vision explique pourquoi nous abordons d'abord l'ensemble des institutions au Québec, puis que nous présentons un portrait des institutions en Allemagne. Les aspects abordés pour la description

de ces institutions se présentent dans l'ordre suivant : le système d'éducation, le rapport salarial, la protection sociale et le système financier (voir figure 7.1.).

| | QUÉBEC | ALLEMAGNE |
|---|---|---|
| Système d'éducation (Formation post-secondaire) (Formation continue) | 1. Homogénéité des parcours de formation 2. Liens études/emploi: L'influence des grandes firmes et orientation professionnelle 3. Jeunes professionnels: L'importance de l'expérience 4. Dominance d'une logique de standards et réglementation de la formation continue 5. Responsabilité individuelle et employabilité 6. Limites à la formation spécialisée | 1. Hétérogénéité des parcours de formation 2. Liens études/emploi: Durabilité des rapports 3. Jeunes professionnels: L'importance de la spécialisation 4. Dominance d'une logique de spécialisation individuelle 5. Mixité de responsabilité individuelle et d'une organisation collective/systématique 6. La troisième voie et partenaires publics de formation |
| Rapport salarial | 1. Relations d'emploi : tendance à la flexibilité 2. Individualisation, négociation, jeu de pouvoir 3. Le caractère nomade des relations d'emploi | 2.1. Relations d'emploi : Un cadre réglementaire rigide 2.2. Mixité de responsabilité individuelle et d'une organisation collective/systématique 2.3. La durabilité des relations d'emploi |
| Protection sociale | 1. Couverture étatique de base et programmes corporatifs 2. Vers une logique de spéculation 3. Vers un détachement de la firme et l'immédiateté | 1. Couverture étatique d'envergure 2. Programmes corporatifs: logique d'ancienneté et caractère réglementé 3. Entre la confiance en l'entreprise et une logique de responsabilisation individuelle |
| Système financier | 1. Forte influence de la conjoncture économique sur l'activité des entreprises 2. Effets nocifs sur la formation (manque de budget) 3. Nécessité d'alléger les coûts: impact sur la protection sociale | 1. Influence de la conjoncture économique et institutions protectrices 2. Effets nocifs sur le transfert des connaissances (manque de temps) 3. La lourde charge financière: manque de flexibilité |

Figure 7.1 Aperçu des thématiques institutionnelles

7.1 L'architecture institutionnelle du Québec

7.1.1 Le système d'éducation

| | QUÉBEC | ALLEMAGNE |
|---|---|---|
| Système d'éducation (Formation post-secondaire) (Formation continue) | 1. Homogénéité des parcours de formation 2. Liens études/emploi: L'influence des grandes firmes et orientation professionnelle 3. Jeunes professionnels: L'importance de l'expérience 4. Dominance d'une logique de standards et réglementation de la formation continue 5. Responsabilité individuelle et employabilité 6. Limites à la formation spécialisée | 1. Hétérogénéité des parcours de formation 2. Liens études/emploi: Durabilité des rapports 3. Jeunes professionnels: L'importance de la spécialisation 4. Dominance d'une logique de spécialisation individuelle 5. Mixité de responsabilité individuelle et d'une organisation collective/systématique 6. La troisième voie et partenaires publics de formation |

7.1.1.1 L'homogénéité des programmes de formation initiale (et la quête d'expérience en entreprise)

Au Québec, la formation initiale se démarque par une homogénéité des parcours universitaires. En ingénierie, notamment, la norme est d'effectuer un baccalauréat en génie mécanique. Ce type d'études est exigé par l'Ordre des Ingénieurs du Québec, une association professionnelle qui s'occupe entre autres de la formation de base des ingénieurs. Le fait que la majorité des jeunes diplômés arrivent en entreprise avec un profil homogène, ou au moins semblable, provient de cette standardisation de l'éducation initiale des ingénieurs au Québec. Cependant, le parcours d'un étudiant en ingénierie peut varier en fonction de ses expériences de travail qu'il acquiert sous forme de stages qu'il peut effectuer durant son cheminement d'études. Pour permettre d'accumuler plusieurs expériences pratiques, il existe même la possibilité d'opter pour un cheminement qui inclut 4 stages qui ont lieu en alternance avec des sessions universitaires : Les études coopératives (COOP).

« [...] c'est sûr que si tu fais un bac COOP, non seulement tu sors avec ton diplôme, des connaissances, mais de l'expérience. Sur le marché du travail automatiquement, si tu as l'équivalent d'un an et demi d'expérience, comparé à quelqu'un qui sort avec 0, tu as tellement plus de chance d'être engagé. Deuxièmement, ça te permet de rembourser tes dettes d'études, ça rallonge un tout petit peu ton programme, mais c'est vraiment la moindre des choses, puis ça donne aussi la possibilité de goûter à différents types de travail qui pourraient ne pas t'intéresser ou t'intéresser beaucoup, donc ça te permet un petit peu d'aiguillonner ton choix de carrière, parce que bien, en génie mécanique, c'est très grand, c'est vaste, donc tu peux choisir tout plein d'industries différentes. Quand tu fais un stage et puis tu réalises que tu n'aimes pas ça, bien oh, c'est le fun, au moins je sais que je ne ferais pas ça toute ma vie. Tu peux essayer quelque chose d'autre. » (AéroQC1, J2)

« [...] je pense que les gens qui ont été plus dans un programme COOP, ils ont une approche un peu plus pratique, puis ils ont un petit peu plus de savoir faire. Tandis que les gars qui n'ont pas eu de COOP, et qui ont plus un bagage plus théorique là, je pense qu'au début d'une carrière, le COOP va peut être assimiler plus vite là, va embarquer plus vite un petit peu. » (AéroQC1, J3)

L'apport de cette expérience se résume en cinq facettes : 1) L'établissement d'un lien avec une ou plusieurs entreprises, 2) la découverte de plusieurs sous-champs de l'ingénierie, 3) la capacité d'assimiler un nouveau contenu plus rapidement (connecter les connaissances théoriques avec des expériences vécues), 4) le renforcement du curriculum vitae par une expérience de travail et 5) le remboursement de la dette d'études.

D'ailleurs, les firmes valorisent le fait d'effectuer des stages dans la même organisation, puisqu'une fois familiarisés avec les particularités organisationnelles, les processus et les

logiciels par exemple, les jeunes peuvent s'y retrouver beaucoup plus rapidement. De plus, des collègues au département qui les ont connus comme stagiaires peuvent évaluer le « fit » existant entre eux, l'organisation et les équipes et peuvent ainsi choisir de les considérer ou non pour une future candidature. Alors, d'un point de vue organisationnel, les stages permettent d'attirer de la main-d'œuvre qualifiée et de les lier à l'entreprise par des liens qui se sont créés entre les stagiaires et leurs collègues.

« [...] Puis nous, l'autre chose maintenant qu'on a regardé, parce que moi j'essaie de pousser ça depuis plusieurs années, c'est d'avoir des stagiaires, alors si les autres institutions bougent trop, nous, on prend des stagiaires, on regarde s'ils font notre affaire, on regarde s'ils ont notre profil. Après qu'ils aient le profil, on les reçoit en stage, puis à la fin de leurs études on leur offre un emploi [...] il faut tasser un peu notre travail, essayer de débloquer un projet constructif pour que lui soit content, que moi je sois content pour que ça soit avantageux pour les deux parties pour qu'il revienne et puis qu'à la fin c'est sûr qu'on l'embauche. » (AéroQC2, S3).

Quant à la poursuite des études, certaines personnes complètent également une maîtrise après avoir terminé leur baccalauréat. Ces programmes offrent une voie de spécialisation aux personnes qui souhaitent orienter leur carrière en recherche ou bien celles qui souhaitent travailler sur des aspects plus abstraits, tel que le *stress* (il s'agit d'un champ spécifique en aéronautique). Cependant, certaines maîtrises avec une orientation recherche sont perçues comme déconnectées des entreprises. Les avantages de la réalisation de la maîtrise se révèlent une fois que les jeunes sont en emploi et qu'ils découvrent leur valeur dans l'organisation. Puisque l'expérience de travail est particulièrement valorisée, il semble que plus la spécialisation des connaissances théoriques est élevée, plus l'absence de l'expérience en industrie est un inconvénient :

« [...] je ne sais pas, au niveau technique, je trouve que j'ai vraiment touché à pleins de trucs pendant la maîtrise. Cela m'a donné un *background* et maintenant en milieu de travail, je connais pleins de truc que d'autres gens ne savent pas. (...) Mais c'était difficile de trouver un emploi [...] je me suis retrouvé à mes yeux à être vraiment sous-qualifié par rapport au niveau de l'éducation que j'avais atteint. J'ai...c'était un choix que j'ai fait à l'époque. J'avais des opportunités de voyage, d'échange d'étudiants, des trucs du genre, puis je n'avais pas fait de stage. Fait que quand j'ai commencé à travailler, ce n'était vraiment pas impressionnant, quand j'ai commencé à me chercher un emploi là. J'ai vraimentc'était au Québec que quand tu cherche un emploi c'est extrêmement valorisant par les employeurs...l'expérience de travail que tu as eue avant. Fait que je trouvais que c'était difficile avec une maîtrise, en n'ayant jamais travaillé en ingénierie. » (AéroQC2, J2)

Compte tenu de l'homogénéité des études et des faibles connections avec l'entreprise pendant cette phase, plusieurs jeunes peuvent sentir un certain vide après l'université. Par ailleurs, la transition vers le premier emploi s'avère souvent difficile, car les jeunes bacheliers arrivent avec peu de spécialisation et donc peu de valeur particulière pour les organisations. Cette problématique s'accroît encore pour les diplômés de la maîtrise sans expérience dans l'industrie, car leurs connaissances spécialisées ne sont pas (encore) en lien avec les besoins des entreprises.

7.1.1.2 Liens études/emploi : L'influence des grandes firmes et l'orientation professionnelle

Comme les études de baccalauréat sont souvent déconnectées de l'industrie, plusieurs grandes firmes des secteurs aéronautique et pharmaceutique investissent des efforts pour notamment faciliter l'intégration des jeunes qualifiés. Ces efforts prennent la forme de partenariats entre ces firmes et les universités. Dans ce cadre, les étudiants-stagiaires sont placés suite à un processus de choix mutuel entre ces jeunes et les employeurs. Il s'agit donc plutôt d'un jumelage systématique et centralisé, plutôt qu'un jumelage basé sur le profil des connaissances spécifiques des jeunes candidats :

« [...] au milieu de ton semestre d'études, on entrait dans un processus d'interview, donc on avait une dizaine d'interviews avec différents représentants, différentes compagnies. Puis là, il y avait un processus de sélection qui se faisait. Eux ils nous cotaient, nous on les cotait. Puis on se ramassait dans une compagnie X. Moi je me suis ramassé à *AéroQC1* pour un stage, puis j'ai décidé de revenir pour le deuxième stage. On pouvait varier à chaque fois, moi j'avais envie d'aller un peu plus loin. J'avais aussi envie d'aller essayer un groupe différent, donc j'ai fait performance en premier, ensuite j'ai fait fluides... » (AéroQC1, J2)

Dans le secteur aéronautique, quelques entreprises sont particulièrement dominantes au Québec. Inquiétées par un manque de main-d'œuvre qualifiée et soucieuses de développer une main-d'œuvre au Québec, les grandes compagnies aéronautiques participent activement à la conception du contenu des cours universitaires ou même à l'élaboration des programmes d'études. Cette intégration est avant tout destinée à réduire le coût de formation des nouveaux diplômés en entreprise. Par exemple, en raison d'un fractionnement des activités à des fins de sous-traitance et d'une prise en compte de l'importance de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises aéronautiques comprennent qu'elles ont besoin d'employés ayant une vision plus large: les « intégrateurs ». L'influence des grandes firmes aéronautiques sur les programmes

d'études permet de constater leurs attentes auprès des universités. Idéalement, elles devraient fournir aux firmes la main-d'œuvre désirée sur le marché. En retour, les grandes compagnies s'engagent à employer un certain nombre d'étudiants gradués. Il s'agit d'une sorte d'assurance du marché de reconnaître les connaissances acquises à l'université et d'assurer un emploi pour un certain nombre de jeunes.

« [...] C'est parce qu'à un certain moment donné on embauchait des nouveaux gradués de l'université et leur courbe d'apprentissage était extrêmement longue. On avait des plaintes des gérants et des superviseurs comme quoi les nouveaux gradués qu'on embauchait n'étaient pas assez performants, autonomes au départ. Donc on a dit comment résoudre cette solution là ? Alors il y avait deux solutions : créer un plan à l'intérieur de la compagnie et approcher les universités pour qu'ils changent leur contenu de cours pour qu'il soit adapté à l'industrie. [...] c'est là qu'on a approché les universités on a dit: Nous, ça nous prend des intégrateurs. Il faut que vous formiez les intégrateurs pour que quand ils sortent de l'université, ils aient une certaine option, comment est ce qu'on gère les *work-package* de design avec les partenaires pour s'assurer qu'ils vont nous fournir ce qu'on a demandé dans nos spécifications. » (AéroQC2, S3)

De plus, les activités de recherche lient les universités et les entreprises. Des projets de recherche d'étudiants qui sont réalisés en entreprise permettent notamment aux étudiants impliqués de créer des liens profonds avec elles. Elles représentent donc une voie d'intégration dans les firmes pour les étudiants. Dans une perspective de gestion des connaissances, nous pourrions supposer l'établissement d'une connexion plus profonde par le biais des connaissances spécialisées. Les étudiants les acquerraient durant leurs études et pourraient ensuite les partager avec une communauté en entreprise, en plus d'en acquérir d'autres avec l'expérience de travail. Ce développement des connaissances spécifiques par le biais des projets de recherche semble pourtant être marginal au Québec, puisque, comme discuté auparavant, les stages permettent plutôt l'orientation professionnelle et la socialisation avec des collègues.

« [...] The first thing that comes to mind, but it could be one of the subculture thing, because the students that come here that I know all fit within my little world, and I've noticed that the ones that are in my field tend to stay here longer. [...] So that's the difference I find, a lot of the students that are coming in, who are not doing analysis, leave. » (AeroQC1, S3)

Une autre voie d'intégration consiste en des projets coordonnés via différents organismes à but non-lucratif dans le secteur aéronautique, tels que le *Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale* (CAMAQ) et le *Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec* (CRIAQ). En ce qui concerne le CAMAC, plusieurs initiatives sont offertes sous le

chapeau des projets intégrateurs qui combinent surtout les étudiants de maîtrise et de doctorat. Dans ce cadre, l'entreprise cherche à identifier des chercheurs qui détiennent des connaissances valorisées par l'entreprise et à ainsi faciliter pour eux l'obtention d'un emploi:

« [...] Et puis, on collabore aussi avec, bon, le CAMAC au niveau des projets de recherche mais on travaille à développer la compétence des chercheurs pour qu'ils soient employables dans un programme qui s'appelle Create. » (AéroQC2, S4)

Sous ce regard, le système d'éducation québécois montre alors des tendances néo-corporatistes. En effet, la collaboration entre les grandes firmes et les universités consiste surtout en la formation d'une main-d'œuvre possédant les compétences requises par l'industrie et l'intégration des employés qualifiés dans les firmes. Les projets de recherche axés sur l'avancement et le développement des connaissances spécifiques forment une partie minime des moyens mis en place afin de faciliter l'intégration professionnelle des jeunes diplômés après l'université. En effet, dans la majorité des cas rencontrés, l'intégration des jeunes a lieu par le biais des stages ou par l'accumulation d'expériences diverses (*voir* aussi prochaine section).

7.1.1.3 L'importance de l'expérience pour se démarquer dans les entreprises québécoises

Un regard sur le système d'éducation québécois permet également de constater que l'expérience en entreprise est particulièrement valorisée. Cette mise en valeur de l'expérience peut s'expliquer par deux facteurs que nous avons soulignés auparavant: le caractère homogène des études et l'absence de ponts directs entre les universités et les entreprises.

En effet, plusieurs jeunes peuvent se distinguer par leur expérience en entreprise. Elle leur permet de montrer leur capacité de mettre en pratique les connaissances théoriques qu'ils ont acquises à l'université. Toutefois, l'absence d'expérience de travail peut devenir un inconvénient, pour s'intégrer sur le marché du travail. Cela explique pourquoi les jeunes diplômés vont avant tout chercher à acquérir de l'expérience en industrie. De plus, étant donné que les postes pour des employés en début de carrière sont limités dans les deux secteurs, il n'est pas rare de voir les jeunes changer d'entreprise durant leurs premières années de carrière, lorsqu'ils ne rencontrent pas un emploi qui répond à leurs intérêts, leurs besoins et leur niveau de connaissances.

« [...] Deux ans à peu près. Oui. Ensuite la plupart des offres d'emploi, c'est deux ans d'expérience qu'ils demandent en pharmaceutique. Parce que là, après deux ans d'expérience, ça s'ouvre. [...] Honnêtement, dès que j'ai eu cela (l'emploi actuel), j'ai arrêté de chercher (rire). Bien, c'est sûr qu'il doit y avoir des jobs de *entry level*. Ça doit aussi... Ça doit aussi se faire, c'est sûr. Mais je considère que je suis bien tombé sur PharmaQC1, pour leur côté formateur qu'ils ont....Je me suis fait dire qu'ils ont un très bon côté formateur et ça je le crois. On peut se faire former sur n'importe quoi...(...) J'ai l'impression qu'en pharmaceutique, le monde arrive formé. Tu sais, et sont employés pour une tâche pour laquelle elles sont formées, pour laquelle ils ont de l'expérience. Ils vont selon l'expérience. » (PharmaQC1, J1)

« [...] C'est ça, chez ANONYME (petite entreprise en aéronautique) j'avais un emploi vraiment technique là, appliqué, j'ai fait du stress, j'ai fait du design, après cela, assis devant un ordi: voilà le logiciel et tu fais de quoi dessus. Mes premiers mois de travail...disons les possibilités d'embauche étaient vraiment limitées là. Fait que la première job qu'on m'a offerte, je l'ai prise.» (AéroQC2, J2)

Si cette recherche des premières années d'expérience est soumise à un regard critique, cette dernière ne mène pas forcément au développement des connaissances spécifiques, vu le caractère quasi aléatoire de la première expérience. En effet, il apparaît plutôt que les jeunes au Québec qui font face à cette valorisation de l'expérience, aussi qualifiés soient-ils, cherchent à faire une « expérience pour l'expérience ». Ainsi, ils se contentent parfois d'un poste qui n'est pas forcément en lien avec les connaissances spécifiques qu'ils souhaiteraient développer au cours de leur carrière. Dans cette situation, la quête de l'expérience dépasse en importance la quête de la connaissance spécifique.

7.1.1.4 La réglementation et la standardisation de la formation continue

La formation continue au Québec est régulée de différentes façons. D'abord, une d'elle consiste en un budget imposé à consacrer. En effet, par la loi du 1%, les entreprises québécoises détenant plus que 250.000 \$ en masse salariale doivent consacrer au moins 1% de leur masse salariale à la formation. Pour ce qui est du secteur aéronautique, l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ) vérifie l'application de cette loi.

« [...] So training, all in advance have a training budget and I think we spend around 2 or 3 % of the time in total in training per year, ... average, ...out of the chest. And I know the OIQ have got a threshold for what we should be doing for personal development. So ...we meet that.» (AeroQC1, S4)

De plus, l'Ordre surveille la quantité des formations reçues pour assurer le maintien de certains standards de la profession (sécurité, qualité etc.). Dans ce sens, pour préserver son statut d'ingénieur (processus qui est contrôlé par l'Ordre des ingénieurs), chaque ingénieur

doit suivre 15 heures de formation par année. Cependant, l'Ordre est plutôt flexible quant au contenu des formations.

« [...] je ne sais pas si vous le savez, mais pour l'ordre des ingénieurs, ils doivent remplir un 15 heures automatique par année, donc un 30 heures en tout sur 2 ou 3 ans. [...] L'ordre des ingénieurs est relativement flexible disons, comme 5 à 6 types de formations en soi. Il faut que ça soit en lien avec l'emploi [...] Ce qui fait qu'ils peuvent être de nature comme du leadership, ou de mobilisation d'employés, comme ça peut être des cours de gestion, comme ça peut être des cours très techniques, de gestion de projets ou très techniques [...] ils ne sont pas très stricts. [...] Puis, je pense c'est bien qu'on est portés à le faire, quand on est régis par une règle, on se porte obligé à le faire. » (AéroQC3, RH1)

Se dégage donc de cette pratique une logique de conformité qui est omniprésente dans les entreprises des secteurs aéronautique et pharmaceutique. Dans ce cadre, toutefois, la majorité des formations à suivre annuellement consistent en formations obligatoires permettant de respecter les standards de qualité et de sécurité. Ou encore, elles concernent l'acquisition des compétences standardisées et des formations liées à l'amélioration continue. Dans le secteur aéronautique, le CAMAQ veille notamment au développement des compétences des employés.

« [...] I've done a lot of [...] mandatory training, like export control and communication and things like that, customer focus, things that everybody has to take, mostly because they're required by some sort of law [...] Those trainings are typically tedious and since you have to take them every year they get a bit redundant. » (AéroQC1, S3)

« [...] On a des relations également avec le CAMAQ [...] c'est un comité qui a été mis en place par toutes les industries de l'aérospatial, mais c'est un comité paritaire qui regroupe des entreprises, les syndicats et des institutions de formation pour, justement, voir au développement des compétences. Alors il y a des compétences au niveau des employés d'usine, mais également au niveau des ingénieurs. Il y a des études de cas qui sont proposées, il y a une maîtrise, donc ça c'est avec ces gens là qu'on collabore. » (AéroQC2, S4)

Les formations d'amélioration continue comme celles proposées dans le cadre de l'implantation du système Six Sigma ou bien celles concernant l'obtention des certifications Kaizen sont très valorisées. Elles ajoutent de la valeur au curriculum d'un employé et lui servent notamment dans le cas où il changerait d'organisation. Il semble alors exister chez les jeunes une volonté de saisir les opportunités de formation dans le cadre de leur travail afin de mettre en valeur leur expérience professionnelle. En effet, il semble que dans certaines entreprises, du moins pour ce qui est du secteur pharmaceutique, il existerait une préférence

pour l'embauche de travailleurs qui sont déjà formés et idéalement qui disposent déjà d'un certain nombre d'années d'expérience sur le marché de travail:

« Honnêtement (rire), honnêtement je vois PharmaQC1 comme ma formation. Je me forme, je continue à me former, je m'en sers pour faire mon green belt, des trucs comme ça, parce que tu sais, ils sont forts en formation. Aller chercher des formations complémentaires et ensuite aller dans une compagnie plus novatrice ou... Pour faire un changement. Les grosses compagnies comme Sandoz, Novartis, Pfizer, ils s'attendent à avoir du monde formé. C'est que moi, en sortant de l'université, je ne peux pas compétitionner avec quelqu'un qui a cinq à sept ans d'expérience. Donc chez PharmaQC1 ils vont me former, c'est un peu mon école du marché de l'emploi, et ensuite... » (PharmaQC1, J1)

En considérant l'ensemble de ces facteurs, nous constatons que la formation imposée par la loi restreint l'offre de formations plus spécialisées et adapté à la trajectoire professionnelle individuelle. De plus, comme la situation des jeunes qui sortent de l'université sans formation de type professionnel s'avère parfois difficile, plusieurs cherchent à obtenir des accréditations en début de carrière pour renforcer leur curriculum. Pour certains, la formation devient donc une quête individuelle de qualification pour disposer des attributs reconnus dans le secteur. En se formant davantage, plusieurs jeunes espèrent augmenter leurs chances d'obtenir de futurs emplois.

7.1.1.5 La prise en charge de la formation par les employés et la logique de l'employabilité sous-jacente à la formation

La section précédente présente que le maintien du statut professionnel est la responsabilité des employés. S'ajoute à cela que pour obtenir la formation continue désirée, les employés sont amenés à négocier avec leurs supérieurs, négociations allant parfois jusqu'au lobbying.

« [...] From my experience, AéroQC1 has the philosophy of "You're in charge of your future here." So, you have to dig for courses and continuous education. There's a budget. Your manager or your direct superior has a certain amount of money and hours, cause it's two different budgets. So, there is some opportunity but you have to chase after it. » (AéroQC1, S2)

« [...] Well, it's, you have to, with your manager, you have to design your own training program, so you have to sort of argue, or justify the training that you want to take, but if it's in line with your job, then there should be no problem. And every, I forget what the exact number is, 2% of our budget has to go to training. It's a legal requirement. So, there's enough budget and time and courses available for everyone who is interested. If you wanted to, you could do less training and someone else could do more, until we spend that amount of our budget [...] I've certainly heard complaints of people saying: Oh, it's not fair, I haven't gotten enough training. There's a certain amount of personal responsibility, sometimes you have to lobby to receive training, to get attention, with everything, not just training. So if you're not...if you're being short changed and not getting enough training as you think, is it because you're being

discriminated against, or because you haven't lobbied effectively and somehow you got overlooked. I think the blame might be...it's human relations. » (AeroQC1, S3)

Ainsi, il est possible de constater la quasi absence d'une approche systématique par l'employeur de la formation continue. Cela est surtout le cas des PME où les différentes mesures de formation sont plutôt saisies d'une manière ad hoc.

« [...] ce n'est pas très structuré ça. Il n'y a pas vraiment de partage de, quelles sont les tribunes de formation possibles, [...] c'est laissé à chaque gestionnaire. Donc moi je pourrais...tu sais si je vais voir les ressources humaines demain matin, et puis je leur dit: bon bien qu'est ce qui serait disponible là? J'ai le goût de former telle personne sur telle affaire! Ils vont me dire: Ok, bien attends, je vais chercher et je vais te revenir! Il n'y a rien de très organisé. » (PharmaQC1, S1)

Dans ce cas, peuvent apparaître des inégalités quant à la formation des employés. Par exemple, l'accès à la formation peut varier selon les départements, selon la performance des employés ou selon leur âge.

« [...] and you find that resource or that funding or deployed in focused pockets, some areas it's to improve performance to an improved or necessary level, so it's sort of re-active, and in other areas it's very developmental, so there may be individuals identified where they say this guy is a great performer and I want him to learn this that and the other thing to prepare him for the next one, or I think that this woman is very strong in this area but she needs to learn this before she can move to that step, but I guess I see it as being opposite ends of the spectrum. Sometimes you find that the very steady performers are missed in that because you're focused on remedying problems or taking a high performer and pushing them to the next step. » (AéroQC1, Fin1)

« [...] So you might argue that some of the older guys probably do less training and some of the younger employees get more of the training budget, which makes sense. » (AeroQC1, S3)

Dans cette optique, la capacité de négociation et l'initiative des employés font une différence.

7.1.1.6 Les limites à la formation spécialisée

De manière paradoxale, coexistent la nécessité d'un apprentissage perpétuel et la limitation à l'acquisition des connaissances spécifiques. En effet, d'une part, il est crucial de se former pour être proactifs par rapport aux nouveautés technologiques et suivre les derniers changements réglementaires ou procéduraux:

« [...] Quand tu rentres dans le domaine de l'aéronautique, tu es sûr d'étudier tout le temps de ta vie, tu vas aller en formation tout le temps de ta vie parce qu'il y a toujours des nouvelles choses, on est toujours à la fine pointe de la technologie. Ce qui fait que ce qui est intéressant, on est toujours 10 ans en avant. Nous on pense déjà à un produit qu'on va relâcher là dans 10 ans on le pense là en 2013, puis il va sortir en 2022, alors on est toujours à l'affût des nouvelles choses pour [...] la nouvelle pointe de technologie. » (AéroQC2, S1)

Cependant, et d'autre part, le contexte québécois est marqué par plusieurs restrictions qui constituent des limites quant à la formation spécialisée. Premièrement, malgré l'existence de plans de formation, les mesures qui visent le développement des connaissances spécifiques sont parfois mises en place de manière très sporadique. Dans plusieurs cas, les exigences à court terme peuvent prendre le dessus sur la formation technique et spécialisée prévue pour l'employé.

« [...] Comme là, présentement on a un gros problème de pompes. Les pompes, elles pètent en service. Mais là, la priorité c'est les pompes [...] Même si techniquement, les pompes, ils ne pensaient pas développer cela, mais parce qu'on a du trouble avec et les clients ont des problèmes avec, mais...c'est cela qui *drive le show*. [...] C'est très *business related*, si tu veux. C'est ça. On a un plan de l'année et cela varie justement en fonction de ce qui se passe là, tu sais? » (AéroQC1, J1)

La concurrence entre les besoins immédiats de formation et ceux en formation à long terme est amplifiée par deux facteurs. Premièrement, le nombre d'employés hautement spécialisés est souvent restreint (nous y reviendrons quand il sera question du rapport salarial et du système financier), ce qui fait en sorte que la formation est souvent associée à une perte de temps de travail dans l'immédiat. Deuxièmement, tel que mentionné précédemment, puisque les employés sont en grande partie responsables de leur formation, ils doivent faire preuve de discipline et d'effort constant afin de poursuivre leur formation, ce qui peut parfois être difficile. Une autre limite concerne aussi le manque d'encadrement de la formation spécialisée par les entreprises, tel que mentionné précédemment.

« [...] À quel moment...(on fait de la formation)? ...oui (rire) ...quand on n'a pas de travail, on fait la formation. Non, c'est les chefs de groupes qui décident. C'est selon l'échéancier qu'on a, c'est selon les objectifs... » (AéroQC3, RH1)

« [...] vu que c'est un petit peu à ton temps, ça requiert de la discipline, tu sais, il y en a peut être qui vont avoir des cours là dedans et que [...] vu qu'il n'y a pas un *deadline* strict...et que ce n'est pas aujourd'hui que tu dois le faire donc, il y en a qui vont procrastiner et qui ne vont pas les faire là, et puis ce qui fait qu'il y a un, un aspect de discipline personnelle derrière ça là, ... » (AéroQC1, J3)

Le manque de possibilité de formation spécialisée se présente surtout pour les employés plus âgés, car les besoins en matière de formation spécifiques augmentent avec le temps passé en entreprise. Les jeunes fraîchement embauchés suivent donc plutôt des formations générales, tandis que les seniors recherchent des formations pointues en lien avec leur activité spécifique. L'offre de formation aux jeunes pour les mettre à niveau et pour créer un facteur d'attraction alourdit le budget disponible. S'ajoute à cela le taux de roulement important des jeunes qui est observé dans les entreprises québécoises (nous y reviendrons lorsque nous discuterons du rapport salarial). C'est alors l'obligation de former un plus grand volume de jeunes sur une courte période qui limite les possibilités de formations pour les seniors.

« [...] lorsqu'on en arrive à certains niveaux d'expérience à un certain âge (rire), ça devient plus difficile, parce que souvent la nature des formations serait beaucoup plus pointue, puis là, enfin aller à l'externe... souvent c'est des formations qui sont très dispendieuses, puis qui sont sujettes aux aléas du budget de formation alors c'est plus difficile. [...] et puis le focus est plus sur la formation des ingénieurs plus juniors [...] Bien il y a, parce qu'il y a quand même un assez bon roulement à l'intérieur du bureau alors, enfin, il y a des gens qui joignent l'équipe et qui quittent après quelques années, donc il faut remplacer, il faut que ces gens la soient formés, alors, ça draine ou c'est une pression sur le budget de formation qui, si l'équipe était plus stable, puis évoluait dans le temps, bien les besoins de formation suivraient aussi. Et puis le nombre d'ingénieurs juniors à former, ce serait moins important. Ça laisserait de la place, ça laisserait du budget à, pour les formations plus pointues pour les ingénieurs plus seniors. » (AéroQC1, S1)

Nous pouvons donc identifier deux principales limites à la formation spécialisée. Premièrement, il existe un grand volume de formations obligatoires et d'exigences d'amélioration continue pour les entreprises. Ces exigences empêchent donc les employés de suivre des formations plus spécifiques. Deuxièmement, le besoin de former un grand nombre de jeunes à court terme prend une grande part du budget alloué à la formation. Dans certains cas, l'accent mis sur la formation des jeunes peut engendrer un manque d'encadrement des seniors.

7.1.1.7 Synthèse des caractéristiques du système d'éducation en lien avec le transfert des connaissances

Pour résumer cette présentation de certains aspects du système d'éducation québécois, nous pouvons retenir différentes caractéristiques : une homogénéité des parcours de formation, une valorisation de l'expérience professionnelle très tôt dans la carrière, un esprit néo-corporatiste (une orientation des parcours universitaires selon les besoins des grandes entreprises et avec leur aide), une régulation du nombre d'activités de formation continue à suivre par des institutions externes (logique de compétence) et une grande responsabilité des employés quant à leur formation continue.

Dans le contexte d'un parcours plutôt homogène des études postsecondaires, les stages offrent une possibilité de se différencier et servent souvent à l'orientation professionnelle des jeunes. Ils leur permettent la détermination d'activités à leur goût qui orienteront leur trajectoire professionnelle par la suite. De plus, les stages permettent de financer une partie de leurs études, car les droits de scolarité ne sont pas couverts par l'État. Si les étudiants optent pour une maîtrise sans réaliser d'expérience professionnelle au préalable, la transition future vers l'emploi s'avère parfois difficile, surtout si les aspects étudiés lors de ce deuxième cycle sont déconnectés de l'industrie. Dans ce cas, il semble que la valorisation de l'expérience pratique dévalorise le diplôme de deuxième cycle. Les projets de recherche représentent en effet une voie mineure d'intégration des jeunes diplômés.

Plusieurs liens existent entre les universités et les entreprises, le contexte montréalais étant particulièrement propice à la collaboration (surtout dans le secteur aéronautique). Ces liens se caractérisent par l'influence des grandes firmes sur l'éducation universitaire pour l'adapter selon les besoins du marché et pour attirer une main-d'œuvre qualifiée, par la coordination pour intégrer les stagiaires et parfois aussi par des projets de recherche communs.

ationation continue en entreprise, nous constatons qu'elle est régulée par la loi du 1%. Cette dernière est encadrée par des institutions telles que l'OIQ ou des comités sectoriels. Il s'en dégage une logique de conformité où les formations obligatoires prennent une grande place. En effet, le nombre d'heures de formation semble devenir plus important que la nature de la formation elle-même (par rapport à l'âge, au niveau d'expérience, etc.). De plus, comme

mentionné précédemment, la responsabilité de la formation continue repose sur l'individu. Les employés sont encouragés à prendre des initiatives et à négocier cette formation, ce qui peut amener à des expériences de formation assez hétérogènes selon l'âge, le département ou la performance.

À partir des données collectées dans le cadre de cette recherche, nous pouvons également présenter des facteurs de tension/de transformation par rapport au système d'éducation québécois. La phase d'insertion dans une organisation est souvent difficile pour les jeunes en raison de leur profil homogène de formation au sortir de l'université et de l'absence d'expérience professionnelle. Pendant cette phase, ils se font souvent attribuer des tâches plutôt techniques ou généralisées, ce qui peut causer des frustrations. Pour les firmes, former des jeunes coûte souvent cher, ce qui les amène à considérer des parcours plus intégrés entre les universités et elles pour plus rapidement répondre à leurs besoins. Un autre élément consiste au fait que la formation spécialisée (surtout des seniors) est restreinte par plusieurs facteurs: la dominance des logiques à court terme, le grand poids des formations obligatoires, ainsi que le taux de roulement élevé des jeunes.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension /transformation |
|---------------------|--|---|
| Système d'éducation | <ul style="list-style-type: none"> • Homogénéité des parcours d'études universitaires et formation majoritairement théorique (et moins en entreprise) • Forte valorisation de l'expérience professionnelle des employés dans les firmes • Néo-corporatisme: influence des grandes firmes sur le système d'éducation • Veille des institutions sur la quantité/qualité de la formation continue (logique des compétences) • Charge de la formation repose souvent sur l'individu (marchandisation de la formation) | <ul style="list-style-type: none"> • L'insertion professionnelle s'avère difficile pour les jeunes et ils se trouvent souvent avec des tâches davantage techniques/générales durant cette phase • Former des jeunes non-spécialisés coûte cher pour les entreprises • Difficulté liée au fait de rapidement donner de la responsabilité aux jeunes (risque de perte des connaissances spécialisées) • Restrictions à la formation spécialisée en entreprise |

Tableau 7.1 Caractéristiques et facteurs de tension du système d'éducation québécois

7.1.2 Le rapport salarial

QUÉBEC

Rapport
salarial

1. Relations d'emploi : tendance à la flexibilité
2. Individualisation, négociation, jeu de pouvoir
3. Le caractère nomade des relations d'emploi

ALLEMAGNE

- 2.1. Relations d'emploi : Un cadre réglementaire rigide
- 2.2. Mixité de responsabilité individuelle et d'une organisation collective/systématique
- 2.3. La durabilité des relations d'emploi

7.1.2.1 Relations d'emploi : tendance à la flexibilité des relations d'emploi

Un premier élément à présenter concerne les relations d'emploi au Québec. Au sein de cette recherche, les relations se caractérisent par les facteurs suivants : la nature et longueur des contrats, la protection de l'emploi, les facteurs salariaux et les modes de représentation des salariés. Les relations d'emploi ont un caractère flexible qui se traduit par la capacité d'ajuster le nombre d'employés selon la situation économique. Cette flexibilité peut être un besoin pour les organisations, mais elle peut également être un besoin pour l'individu.

- L'absence de syndicats pour les groupes professionnels rencontrés

Un des facteurs explicatifs de la flexibilité est l'absence d'organisation syndicale chez les groupes professionnels rencontrés dans le cadre de cette recherche. En fait, les ingénieurs au Québec sont majoritairement membres de l'Ordre des ingénieurs qui représente un autre mode de représentation des employés (nous y reviendrons plus tard). Dans le cas de l'entreprise pharmaceutique faisant partie de cette étude, c'est sa nature (familiale) qui détermine l'absence d'un mode de représentation syndicale. L'absence d'un syndicat facilite notamment la rapidité des prises de décision ou l'adaptation des échelles salariales. Pour garder ces avantages et pour éviter la création d'un syndicat, les firmes font un effort supplémentaire pour créer un climat d'écoute.

« [...] si vous allez chez Hydro-Québec, ils sont syndiqués, mais nous on ne l'est pas. Donc ça permet de peut être, les échelles syndicales forcent évidemment l'entreprise à définir d'une façon plus rigoureuse, si on parlait de standards. Et ça peut être perçu comme une contrainte ou comme quelque chose qui est bien, dépendant du côté qu'on le regarde quoi. Mais, chez nous on n'a pas ça et puis on essaye de, d'être respectueux puis d'appliquer une éthique qui respecte les gens.» (AéroQC2, S1)

Selon les employés sans régime syndical, il existe plusieurs différences entre leurs conditions et celles d'employés syndiqués quant à leurs relations d'emploi. Les employés perçoivent notamment des différences concernant la flexibilité des conditions d'emploi et la rapidité de la prise des décisions; éléments qui sont appréciés et moins présents pour les employés syndiqués, selon eux. Selon leurs perceptions, il se dégage ainsi une logique de compétitivité des firmes au niveau de l'attraction et de la rétention du personnel qualifié. Il s'agit donc d'une tendance dans l'établissement des conditions d'emploi qu'on pourrait

qualifier de libérale comparativement à une tendance à l'établissement de conditions d'emploi standardisées.

« [...] Oh boy ! Moi je suis salarié, je ne suis pas syndiqué! » (AéroQC2, J2).

« [...] Les ingénieurs... J'imagine qu'ils se font bien traiter, parce qu'ils font... Je n'ai jamais entendu parler d'un ingénieur qui avait le goût d'être syndiqué, donc je pense qu'ils se font bien traiter. Ils savent que c'est compétitif, comparé à d'autres entreprises. » (AéroQC2, J1)

Cependant, les ingénieurs sentent parfois que les conditions de travail peuvent être meilleures sous un régime syndical. Surtout lorsque vient la question des conditions salariales, les possibilités de négociation sont limitées, puisque l'employé se retrouve seul face à une décision venant de son supérieur.

« [...] Je crois que le fait qu'on ne soit pas syndiqué nous, nous met peut être plus en, ...en péril ou permet de peut-être négocier de meilleurs salaires à l'entrée pour les ingénieurs. » (AéroQC1, J2)

« [...] mais en tant qu'employé non syndiqué, le seul recours qu'on avait c'est de soit l'accepter soit de quitter l'entreprise (rire). Alors que dans une unité syndicale, bon avec, comme la négociation se faisait au niveau du syndicat, bien le syndicat a dit: « Bien nous on va, jette ça, on n'accepte pas ça. Alors l'entreprise a dû reculer, parce que c'était soit ça, soit faire face à une grève qui aurait pu s'annoncer assez longue et assez difficile là. » (AéroQC1, S1)

Il y a donc coexistence de deux dynamiques. D'une part, on observe un risque pour les salariés de ne pas obtenir des conditions d'emploi avantageuses. S'ils sont mécontents, l'option de quitter l'entreprise est la seule qu'ils envisagent (vu l'absence d'une représentation et d'une protection collectives). D'autre part, on observe la nécessité de négociation entre les ingénieurs et leurs supérieurs par rapport au salaire (ce qui crée d'un côté l'avantage de la possibilité d'obtenir un meilleur salaire à l'entrée, mais ce qui génère des frictions d'un autre côté pour l'augmentation du salaire plus tard dans la carrière.)

- Structures contractuelles flexibles : un atout pour les entreprises

La flexibilité des entreprises quant aux relations d'emploi se révèle aussi à travers la structure contractuelle au Québec qui n'est pas uniforme d'une entreprise à l'autre. En l'absence d'une réglementation, plusieurs choix contractuels peuvent être effectués, par exemple, restreindre l'octroi des contrats permanents aux positions stratégiques pour garder les salaires bas dans les fonctions de support ou adapter les contrats aux caractéristiques des employés. Aussi, en

ce qui concerne la protection d'emploi, les entreprises disposent d'une certaine liberté. Un manque de compétences ou une performance insuffisante peuvent notamment mener à la fin d'une relation d'emploi.

« [...] Mais en fait, ma manager m'a dit : ça dépend des personnalités. Parce qu'elle avait déjà vu quand elle a interviewé quelques filles, elles avaient l'air d'être.. Elle avait l'air d'être trop hyper, puis elle ne pensait pas, ma boss ne pensait pas qu'elle allait rester. Alors elle lui a offert un contrat au lieu d'un poste permanent. Mais alors je pense que ça dépend des personnalités, ou aussi des fonctions. Comme le truc de ma soeur, je pense qu'il ne donne pas de permanence, parce que c'est quelque chose... Il y a un haut turnover et c'est une façon de garder le salaire bas, c'est de donner des contrats à la fin... Je pense que ça dépend des fonctions. Pour moi, c'est plus des permanences [...] Quand je suis arrivé et la deuxième journée que j'étais là, ils ont viré quelqu'un. Et puis après ça, et rester une personne qui faisait la job de trois. [...] c'est ça, la deuxième journée que j'ai commencé, il ont *fired* une autre personne dans l'équipe. Alors dans quatre mois il y a eu deux changements. » (PharmaQC2, J2)

« [...] and I think AéroQC1 has also become a little bit more direct with poor performance, and I think there have been some people who have chosen to leave the business but I think were put on notice that they needed to improve their performance and that is why they chose to leave. » (AéroQC1, Fin1)

Les structures contractuelles flexibles au Québec permettent donc aux organisations de contrer le risque de la volatilité sectorielle ou celui d'une mauvaise correspondance d'une personne avec la firme.

- Intérêt d'être flexible pour les employés

Le besoin de flexibilité peut également venir de la part des employés. Il peut par exemple concerner la durée des relations d'emploi, notamment quant à l'âge de la retraite. Dans l'entreprise AéroQC2, la norme connue est de 65 ans, mais dans certains cas, des employés peuvent décider de travailler jusqu'à un âge plus avancé, s'ils le souhaitent. Il apparaît alors que des normes sectorielles déterminent la durée des rapports du travail, mais que ces dernières s'adaptent à la situation des individus:

« [...] c'est 65 ans, la norme là, mais tu peux rester. Il y en avait un ingénieur avec qui on a travaillé, il avait 72 ans, et lui il ne voyait pas le jour, parce qu'il était pour prendre sa retraite, il est à peu près mort au travail (rire). » (AéroQC2, S1)

Les relations d'emploi flexibles peuvent aussi faire en sorte que les employés se détachent de l'entreprise. Notamment, s'il existe une pénurie d'employés qualifiés et expérimentés, plusieurs seniors choisissent de travailler en tant que consultants. Dans ce cas, ils changent

d'organisation selon l'offre et la demande et le risque de se retrouver sans emploi repose alors sur eux, car la protection d'emploi n'est pas prise en main par l'entreprise :

« [...] mais dans mon domaine, je pourrais facilement travailler comme contracteur, mais là, si tu choisis contracteur, ce n'est pas à temps partiel, c'est à temps 100% et plus. » (AéroQC2, S1)

« [...] on n'arrive pas à trouver une personne à temps plein. (...) Il y a deux, trois spécialités c'est extrêmement difficile. Puis, bien souvent ces types de postes là, on n'est pas les seuls à les chercher. Dans les autres entreprises dans les mêmes milieux, ils cherchent les mêmes types de profils, puis les consultants, bien pour eux c'est un plus, parce qu'ils font plus de bénéfices que s'ils étaient permanents, ils ont l'embarras du choix, par contre, la seule chose c'est que eux, ils se mettent un peu à risque parce qu'advenant le cas que la charge de travail baisse, ou qu'il y a une initiative de l'entreprise de décider de faire des coupures, bien ce sont les premiers, ce sont les premiers à être coupés. Mais ça c'est leur choix. Mais non, c'est parce qu'il y a un manque de ressources à ce niveau là. » (AéroQC3, RH1)

Pour certains, ce rapport flexible n'est pas une option, car il influence mènerait à un manque d'identification avec le collectif de l'entreprise. Ainsi il se peut que les employés de l'entreprise aient accès à plus d'informations que ceux qui travaillent pour un sous-traitant. Dans ce cas, par ailleurs, le rapport avec l'entreprise se décrit comme celui d'un employé qualifié selon des besoins immédiats, mais sans le développement d'une identité collective et d'une intégration à l'équipe :

« [...] tu ne fais pas partie de la gang, tu sais? Je trouvais cela poche, même si tu avais des affaires générales, cela les impliquait eux-autres aussi, mais vu qu'il n'était pas employé de ANONYME1, c'était : « non, toi tu n'as pas besoin d'être dans ce meeting là ! Va-t'en ! » Tu sais, tu ne faisait pas partie de la famille un peu. Moi, c'était mon expérience que j'avais vue, et donc je me suis dit : moi il n'y a pas question que je fasse partie de la gang de reject là. Ça ne me tente pas. [...] si ici ils font cela ici, cela serait une bonne raison que je m'en aille ici. Les *subcon*, cela ne m'intéresserait pas, là. J'en ai des chums qui font cela aussi. Il y a du monde qui ont fait du cash en *subcon*, parce qu'ils sont partie en outremer, mettons, travailler pour ANONYME3 (compagnie outre-mer), des affaires de même, et ils font des grosses parts de cash, mais tu es plus traité comme du bétail un peu, tu sais? Et quand le contrat est fini, bien: Pas de job pour toi, tu es out ! » (AéroQC1, J1)

Sur le plan individuel et dans ce contexte institutionnel, se présenteraient donc deux perceptions du rapport de l'employé avec l'entreprise. D'un côté, une personne pourrait effectuer le choix d'une stabilité d'emploi où elle chercherait à être employée et à s'intégrer au collectif de l'entreprise pour profiter des avantages sociaux qui viennent avec cette relation d'emploi. De l'autre côté, elle pourrait décider d'assumer le risque sur le plan individuel de changer d'emploi fréquemment dans le but d'augmenter son salaire, donc de chercher un enrichissement personnel.

7.1.2.2 Individualisation et négociation des conditions de travail

Un deuxième élément qui caractérise le rapport salarial québécois concerne la détermination des conditions de travail. Cet élément fait référence aux aspects de relations industrielles qui caractérisent le rapport salarial selon la théorie de la régulation (Amable, 2005).

- La représentation salariale individualisée et bénévole

L'absence de syndicats fait en sorte que pour les groupes professionnels rencontrés, il n'existe pas d'instances formelles collectives de représentation. Ce sont alors les chefs d'équipes qui forment des nœuds de communication entre les employés et la haute direction, c'est-à-dire qu'ils passent l'information en amont et en aval.

« [...] Et en fait chez les ingénieurs, quelles sont les formes de représentation ...? Ça c'est une bonne question ! Il y en a pas vraiment. Je suis... Il y a peut-être un manque là, mais à ma connaissance il y a n'a pas. (...) il n'y a pas vraiment de moyens... Pour les ingénieurs.» (AéroQC2, J1)

« [...] So it comes from the managers [...] what we do is we, in each area [...] it's the first line that needs to filter it back up, so the employees have to filter it to their managers so that the managers can bring it to the exec team and say this is what we've heard on the floor, this is what's happening. We need to address these issues, and so on, so it's really the first line that has to be, let's say, the voice. [...] So there's lots of information that is cascaded down, so it's not just on one level but on many levels. » (AéroQC1, RH1)

Les employés du département des ressources humaines (RH) deviennent l'interlocuteur en cas de conflit ou pour l'encadrement des démarches de progression de carrière. Toutefois, il demeure de la responsabilité des employés de solliciter les bonnes personnes et de défendre leur cas. Le département de RH récolte aussi des commentaires et des suggestions auprès de l'ensemble des employés, une démarche anonyme qui permet de faire émerger des éléments que les employés n'oseraient pas aborder lors de conversations personnelles. Dans ce cadre peuvent aussi naître de nouvelles initiatives, telles qu'un programme de reconnaissance, comme il a été proposé par certains employés:

« [...] bien si un employé est insatisfait bien, il en parle à son patron, si ça ne fonctionne pas bien il peut parler à sa personne de ressources humaines et la personne de ressources humaines va essayer de régler le problème. C'est du cas par cas mais chaque section d'ingénierie a un représentant de ressources humaines qui est autant pour la progression de l'employé que aussi s'il y a des conflits. (...)c'est la responsabilité de l'employé de s'assurer que, avec son supérieur

immédiat qu'il a un bon plan de développement. S'il n'est pas content, il n'accepte pas son plan de développement [...] les ressources humaines vont être obligées d'être impliquées. » (AéroQC2, S2)

« [...] From the employees, sometimes we get employees coming to see HR and say, You know, what about this? [...] We're right now...it's not official though, but we're looking at a recognition program (...). So it's something we've been talking about for a number of years and it all came through the employee engagement survey. » (AéroQC1, RH1)

S'ajoute à cela la création de comités d'employés. Ces derniers s'inscrivent dans des démarches d'instauration d'un climat d'écoute en l'absence d'une représentation syndicale. De manière bénévole, grâce à ces comités, les employés peuvent s'engager dans des discussions sur des sujets qu'ils jugent importants, tels que la retraite, le transport en commun ou la santé-sécurité au travail. Cependant, le caractère volontaire de l'implication des personnes et la charge de travail additionnelle que représente de tels comités mènent à plusieurs difficultés. Celles-ci comprennent l'absence d'une prise en considération systématique des intérêts des employés, la difficulté d'intégrer ces démarches dans le quotidien des firmes et le grand effort de négociation pour défendre les intérêts des employés auprès de la firme.

« [...] ça dépend des activités. Oui je pense que les gens sont contents qu'on ait ça [les comités d'employés], mais c'est vraiment sur un but, sur une base bénévole un petit peu là, donc les gens qui s'occupent du comité, ils font ça de façon bénévole. Puis, les gens qui participent, c'est aussi de façon bénévole, c'est à dire c'est sur ton temps personnel. Ce qui fait ce n'est pas dans ton temps de travail là... » (AéroQC1, J3)

« [...] It's very hard to get their attention. It's very hard to change things. They're pushing us in directions that are safe for them. So anyway, it's a big issue, probably too big of an issue. (...) Well, for many years, we weren't on the committee. We didn't have a voice. » (AéroQC1, S3)

La représentation des intérêts repose alors soit sur le rôle des superviseurs, sur l'interaction avec les RH ou sur le travail des comités d'employés. Toutes ces voies de représentation impliquent une démarche du cas par cas, où les personnes impliquées peuvent faire une grande différence. Dans ce contexte, une démarche systématique est absente.

- Quelques éléments structurants du rapport salarial: l'influence des ordres professionnels et l'importance de l'expérience professionnelle

En raison d'une absence de syndicats pour les employés concernés dans cette étude, il n'existe pas d'organisation standardisée des salaires ou de trajectoire professionnelle des employés. Cependant, les ordres professionnels ont une influence sur les salaires. L'impact des ordres peut s'exprimer au moment de l'embauche ou plus tard dans la trajectoire professionnelle (p. ex. dans le cas d'une négociation salariale). Les ordres n'émettent pas de réglementation, mais ils indiquent le salaire qui devrait correspondre à des postes qui exigent que le candidat soit membre de l'Ordre. Par conséquent, les ordres professionnels peuvent être considérés comme des instances de soutien à la négociation pour assurer un certain standard salarial à leurs membres. Cette standardisation repose sur le critère d'expérience, ce qui reflète de nouveau la valorisation de ce critère au Québec.

« [...] chaque ordre professionnel publie un sondage ou un rapport qui dit qu'un ingénieur qui a un an, deux ans, trois ans d'expérience devrait en moyenne gagner tant, en fonction du secteur dans lequel il pratique. Donc les gens qui sortent de l'université prennent ça comme la bible et puis se cherchent un emploi en s'assurant qu'ils rentrent dans les critères qui sont publiés par l'ordre. Donc quand on entend parler de l'ordre, la majorité du temps c'est parce qu'il y a un contrôle d'un individu ou parce qu'ils ont eu une demande d'augmentation de salaire qui est en lien avec les publications de l'ordre, mais sinon on entend jamais parler.» (PharmaQC2, S1)

Par ailleurs, dans les firmes aéronautiques et pharmaceutiques visitées dans le cadre de cette recherche, des valeurs pragmatiques déterminent l'institution du rapport salarial, valeurs déjà mentionnées quand il était question du système d'éducation. Au niveau du rapport salarial, les valeurs pragmatiques s'expriment par un système comprenant différents niveaux de salaires qui sont basés avant tout sur l'expérience. Il existe notamment une catégorie salariale pour les employés fraîchement gradués (approximativement de zéro à deux ans d'expérience). Des postes sont expressément affichés pour ce niveau d'expérience et les exigences en matière d'expérience orientent alors les démarches pour postuler dans l'entreprise. La recherche des postes avec peu d'expérience peut s'avérer difficile, tel que mentionné dans la partie sur l'éducation, car pour les entreprises, la formation des jeunes sans expérience est considérée comme un fort engagement financier et temporel. Le nombre restreint de postes fait en sorte que les jeunes acceptent parfois le premier travail qu'ils trouvent dans leur secteur.

« [...] je suis dans une job de *entry level*, ils appellent cela. C'est après l'université. En fait c'est cela se sont des *entry levels*. C'est sans expérience, tu es considéré comme blanc, donc tu ne tu n'as aucune expérience en pharmaceutique, c'est une job d'entrer en pharmaceutique [...] Donc *entry level*, ensuite superviseur, cinq ans d'expérience, manager, c'est à 10 ans d'expérience et chef...chef ça commence à... Je ne sais pas quand ça commence, mais c'est très échelonné. Selon l'expérience en pharmaceutique. [...] Donc normalement les gens sont, de cinq à sept ans d'expérience, ils sont déjà ... C'est déjà beaucoup Moi déjà ce que j'ai fait en huit mois, je trouve cela hallucinant, c'est clair, cinq à sept ans et doivent être très, très bon là. Ils savent à peu près pas mal tout. » (PharmaQC1, J1)

« [...] Par contre, ce qui est évident là, c'est que quelqu'un en ingénierie qui est en début de carrière, qui a un baccalauréat, va commencer niveau 2. Tu rentres avec une maîtrise ou un doc, tu es niveau 2. Normalement, les gens qui passent, quand tu es un ingénieur technique qui est autonome et qui est comme bon dans ce qui fait, tu vas être après comme...à moins de 10 ans d'expérience, mais plus que 5, cette range là, tu vas te retrouver niveau 3. Quelqu'un après cela, niveau 4/5 a vraiment eu des réalisations, soit spécialisation technique pointue ou soit gestion. » (AéroQC2, J2)

En regardant les différents regroupements, on constate que les échelles salariales ne sont pas uniformes d'une entreprise à l'autre, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de standards sectoriels ou provinciaux. Cependant, à l'intérieur des grandes entreprises, une catégorisation corporative crée une certaine uniformité. L'expérience est aussi un des critères pour monter d'échelon salarial. Les employés cherchent alors à atteindre un niveau supérieur, une fois qu'ils estiment avoir atteint les critères nécessaires, établis différemment selon l'organisation. Il s'agit d'un processus souple qui est facilité pour les ingénieurs (comparativement à d'autres groupes professionnels travaillant dans la même entreprise), mais qui demande l'initiative personnelle des employés.

« [...] Ça je ne pourrais pas te dire, je pense c'est, chaque compagnie décide comment elle le fait, ... je veux dire les titres qu'on a ici avec les postes, ça c'est... tu vas retrouver les mêmes titres là dans d'autres compagnies d'ingénierie, puis tu peux faire un petit peu une corrélation ici que mettons chez nous, si tu veux être *assistant chief engineer*, ça correspond à peu près à un *global grading* de X, tu sais ? [...] Tout ce que, moi je comprends, c'est que c'est la façon que AéroQC1 a décidé d'organiser la. [Pour un changement de niveau salarial] tu regardes pour dire est ce que je suis prêt ou non là, donc personnellement tu es capable de dire: "Est ce que je rencontre ça, ça, ça?" Et puis si tu penses que tu es capable de, sur une feuille de papier démontrer que tu rencontres tout ça, bien là tu peux le faire [...] La façon dont ça fonctionne, c'est que c'est l'employé qui doit soumettre un, un formulaire, c'est un formulaire de juste une page, mais tu dois justifier pourquoi tu crois que tu es éligible au prochain niveau. Donc, tu dois expliquer: "ok parce que j'ai travaillé sur ce projet là, et j'ai eu telles responsabilités puis je, j'ai atteint avec succès!".. puis blablabla. (...) Quand l'employé soumet cette demande là, de *global grade increase*, il y a un entretien avec les seniors [...] tu sais il y a un comité là et puis tu vas avoir une entrevue avec deux ou trois personnes de ce comité là, où ils vont te faire au fond une entrevue et passer au travers de ta demande, puis vouloir que tu leur expliques en personne pourquoi tu penses que tu es éligible, et, tout de suite à cette entrevue là, 10 min plus tard, ils disent oui ou non (rire). » (AéroQC1, J3)

Dans les entreprises québécoises faisant partie de cette recherche, l'encadrement des employés quant aux salaires est donc minimaliste. Ce dernier est déterminé de façon générale selon l'influence (indirecte) des ordres professionnels et selon l'expérience de l'employé. Enfin, la détermination des salaires diffère d'une entreprise à l'autre et permet une souplesse qui valorise l'initiative personnelle.

- Initiative et négociation pour l'avancement de carrière

Tel que la section précédente l'introduit, les démarches individuelles forment une caractéristique importante de l'institution du rapport salarial au Québec. Comme c'est le cas pour la formation continue, les employés prennent une part active dans la gestion de leur carrière et veillent aussi à l'atteinte des objectifs. Il existe donc un encadrement structuré par l'entreprise de la trajectoire professionnelle de l'individu, bien que ce soit les employés qui y jouent un rôle déterminant. On valorise l'initiative et on accorde des responsabilités à ceux qui s'investissent.

« [...] Il y a des gens qui sont plus brillants que d'autres donc qui, ou qui ont démontré de répondre à certains critères qu'on apprécie qui donc sont des gens de potentiel particulier qu'on va favoriser peut être en termes d'avoir une attention particulière, de leur donner accès peut être à plus de formations, des environnements où on puisse faire attention justement à ce qu'ils puissent être bien supportés pour réaliser ça donc pour ne pas briser cet élan qu'ils auraient. » (AéroQC2, S4)

« [...] C'est quelque chose que j'aime vraiment dans la compagnie, qui laisse beaucoup de place à... Au procureur. Si tu veux *step-up* et en prendre plus, tu peux. Comme là, je suis responsable de l'innovation dans notre équipe. Alors c'est moi qui s'assure que toutes les activités, toutes les idées qu'on a, je les transmette à la plus haute direction et c'est moi qui a le plus d'idées, des choses comme ça, c'est moi qui est responsable de cela. C'est cool. » (PharmaQC1, J2)

Par ailleurs, concernant les niveaux salariaux discutés ci-dessus, il est intéressant de constater que certains groupes reçoivent plus de support dans l'organisation que d'autres. Parfois, on considère les employés en début de carrière pour des positions managériales, plutôt que ceux qui travaillent dans l'entreprise depuis plus longtemps et qui auraient l'expérience et le potentiel de remplir ces fonctions.

« [...] and if I look at who would fill the leadership positions or management positions if they would come now, there's a lot of grade eight, nine, ten who are really, really good, enthusiastic, very skilled as well, and what I'm finding is that they're bypassing a lot of the global grade 11 and 12s who have been here a long time and there's actually a lot of really good skills in those groups but somehow we're not quite harvesting all of that, and that's in my head at the moment. [...] I think recently we've had a tendency of a lot of the recent promotions have been to project management positions of people who have maybe four years of experience, so quite a big step up actually. And that's worked really, really well in getting some talent into the management team (...) I think it's just a bit of a recognition that we needed some new blood on the management team, and we did have a particularly talented crop of people who applied for jobs and got them. That's sort of what it came down to. » (AéroQC1, J5)

Les possibilités professionnelles dans les entreprises québécoises faisant partie de cette recherche peuvent alors fortement différer d'un employé à un autre. Si cette diversité de possibilités professionnelles est regardée sous l'angle de la gestion des connaissances, il est intéressant de constater que la promotion rapide des employés avec moins d'années d'expérience comporte des limites. En effet, le savoir des employés moins expérimentés risque d'être moins approfondi. Suite à une promotion rapide, ces employés courent donc le risque de ne pas disposer de connaissances suffisantes pour remplir leur nouveau rôle. Cette tendance peut être problématique, d'autant plus qu'une fois qu'un employé obtient de cette manière une position de management. Dans ce cas, il est difficile de rattraper l'écart de connaissances ainsi créé par rapport à ceux qui auront évolué dans leur carrière de façon plus traditionnelle, avec des changements de niveaux hiérarchiques moins drastiques.

« [...] We are finding a few are exposed in terms of depth of technical knowledge, because they didn't really have that real grounding and technical discipline before they became manager and once you get to that level, it's actually quite hard to go and acquire new, real depth in a particular skill [...] there comes a point where you actually need people who can make decisions without having to go second guess all the time, or go and talk to somebody else because they've actually got the knowledge. It's not criticism, and now the pendulum has swung back a little bit and we're actually trying to build a slightly stronger functional engineering organization with a bit more technical depth in it. » (AéroQC1, J5)

L'hétérogénéité de l'encadrement et des possibilités professionnelles peut aussi mener à un manque de transparence des perspectives professionnelles. Une démarche peu structurée demande des initiatives individuelles et implique une certaine complexité et une certaine subtilité. De ce fait, elle semble surtout représenter un souci pour les jeunes, car elle mène à des insécurités:

« [...] (souple) Oh, ces processus c'est quelque chose qui est assez compliqué, qui est basé sur des *brackets* salariaux, des niveaux de responsabilité. C'est quand même bien fait pour que cela soit le plus objectif possible, mais cela reste quand même assez subjectif. » (AéroQC2, J2)

« [...] Tu *deales*, et cela c'est un peu bidon d'ailleurs, je ne sais pas comment ça se fait, mais cela c'est un beau qui est un peu *black art*, tu sais que moi mettant, j'étais... J'ai fait une demande pour monter de niveau. Je voulais tomber grade neuf. J'étais clean. Fait que tu ne sais pas comment tu vas voir l'augmentation, et puis souvent... Ce n'est pas décidé, c'est : « Ah, peut-être 10%... » Et puis souvent tu redemandes, et là RH s'est dit, Ok tu as 8! Pourquoi 8? Je ne sais pas. [...] Moi je voulais 12 mettons, « je peux-tu dire non? » Tu sais? « Non, c'est ça! ». (...) les *raises*, mettons, c'est toujours un chiffre aléatoire : « Cette année tu as 1.98 % d'augmentation! » Ce chiffre-là, il vient d'où ? Ça n'a rien à voir avec mon évaluation. Tu n'as aucune idée où est-ce que tu t'en vas, côté salaire. Fait que ça c'est un peu bidon je trouve. (...) T'as l'impression de prendre un barre, tu le *pitch* à terre et puis « ah, tu as poigné le neuf! Tu as neuf! », “ah!”. En tout cas, j'ai l'impression que cela fait un peu dur là-dessus... » (AéroQC1, J1)

Par l'initiative et la négociation, il existe des différences importantes de salaire et de possibilités d'avancement de carrière d'une personne à l'autre. Dans ce cadre, les jeunes particulièrement sentent la nécessité de s'investir pour l'avancement de leur carrière, mais sans comprendre entièrement les structures en place dans leur complexité et dans leur subtilité.

7.1.2.3 Le jeu de pouvoir et le caractère nomade des relations d'emploi

Aux éléments qui précèdent s'ajoute que la relation d'emploi au Québec a un certain caractère nomade. Les changements de poste, voire même d'entreprise, font souvent partie de la trajectoire professionnelle. En effet, aussi bien pour les ingénieurs que pour les employés hautement qualifiés du secteur pharmaceutique, il est important d'effectuer un travail intéressant, ce qui peut s'exprimer par les opportunités de voyage, le changement de domaines, de fonction ou de département, selon les préférences personnelles. Certains parmi eux effectuent ces changements avec un rythme accéléré pour atteindre des meilleures positions et de meilleurs salaires plus rapidement. En réponse à ces besoins, les entreprises créent des réponses d'actualisation de soi. Les possibilités passent par l'offre des opportunités de carrière (*voir* la section précédente) et par le biais de la formation qui permet l'acquisition des nouvelles connaissances. Il s'agit de facteurs déterminants de la fidélité à l'entreprise.

« [...] Bien, ils changent de département. On les voit encore. Il y en a quelques-uns qui partent à l'extérieur, mais... Il y en a qui partent à l'étage. (...) Pour faire changement je dirais. On vient de faire le tour de notre job, parce qu'il y a tellement d'affaires différentes à faire, que cela nous donne juste après un an, ou deux à trois ans, à faire différentes choses et juste faire changement je dirais.(...) Moi, je ne le sais pas. J'ai l'impression d'avoir plafonné assez vite, oui.» (PharmaQC1, J1)

« [...] vu que c'est quand même une grande compagnie et que ça offre quand même beaucoup de possibilités, de débouchés, donc il y a un avantage à essayer de, de se développer ici, parce que justement il y a beaucoup d'opportunités, de training. [...] Une fois que je vais avoir créé quelque chose de solide, bien là je pourrais décider de partir ou d'aller ailleurs, mais, en ce moment c'est ma vision à court ou moyen terme, c'est vraiment de rester avec la compagnie, de voir ce qu'elle a à m'offrir. J'ai quand même l'impression que je ne suis pas allé jusqu'au bout. Mmm, de là à devenir un, de prendre ma retraite ici, ça ce n'est pas quelque chose qui est dans mon horizon de réflexion.» (AéroQC1, J2)

Au contraire, l'absence de possibilités de développement et d'actualisation de soi peut entraîner un changement d'employeur. Les employés détiennent souvent des exigences concrètes en matière de développement professionnel et personnel et ils partent s'ils sentent que la perception de leur propre potentiel dépasse les possibilités de développement. Il se dégage alors un jeu de négociation et de pouvoir entre les employés et l'organisation.

« [...] Ok. J'adore l'entreprise et je resterai là tant que cela répond à mes demandes. C'est sûr que à la fin, si je sens que je pourrais être manager et il n'y a pas de postes ouvert, alors je stagne, je veux dire là je changerai, mais sinon je ne vois pas de bonnes raisons pour changer (...) Disons si admettons je me sens capable d'être manager, et puis je n'ai juste pas le poste parce que il n'y a pas d'ouverture. Mais il y a une autre option à quelque part d'autre, je me vois mal justifier stagner ma carrière. C'est sur que s'ils disent : On essaye de te trouver quelque chose ou *whatever*, je peux tout le temps attendre, parce que je suis toujours reconnaissant de la compagnie de ma première job et tout cela. Mais je ne peux pas compromettre ma carrière. » (PharmaQC1, J2)

« [...] Les départs de ces individus là, c'est quoi les principales raisons ? Ils veulent voir autre chose, bien c'est principalement ça [...] parce qu'il y en a qui sont partis pour d'autres industries avec leur technique, c'est plus dans ce sens là. L'insatisfaction monétaire, on est pas mal dans les standards, c'est sur que quand on saute, on ne va pas sauter pour quelque chose de moindre, mais je vous dirais c'est plus une question de changement, de contexte, de voir autre chose, vraiment, c'est plus la raison qui est la plus fréquente. » (AéroQC3, RH1)

Les éléments précédents laissent supposer que pour plusieurs employés la relation avec l'entreprise n'est pas très profonde. Par ailleurs, il arrive aussi que malgré les grands efforts de l'organisation pour développer le potentiel et pour enrichir les connaissances des employés, ces derniers quittent l'entreprise. Surtout les jeunes qui se trouvent être dans une période prometteuse dans leur trajectoire professionnelle et qui se servent de leurs premières expériences comme tremplin, c'est-à-dire qu'ils quittent l'entreprise pour une opportunité

ailleurs, mais qui reviendront après quelques années, cette fois-ci en demandant un salaire plus élevé. Cette négociation salariale est d'ailleurs possible dans le contexte d'un rapport salarial peu réglementé, c'est-à-dire en l'absence de groupes salariaux déterminés par un syndicat et de critères salariaux harmonisés.

« [...] À part que pour augmenter mon salaire, mettons, tu sais... Mettons que je veux dire : Oui, moi il faut que je fasse du *cash*, et oui je changerai de job, parce que c'est la seule façon de faire de l'argent. Souvent il faut changer la compagnie, parce qu'à l'interne qui fait toujours des petits *baby-steps*, tu sais? D'année en année, tu ne fais presque rien, quand tu fais un *stepchain*, tu n'as pas des grosses promotions internes, tu sais? Pour faire une grosse part de *cash*, je le ferai peut-être oui. » (AéroQC1, J1)

« [...] Bien c'est à dire qu'il y a toujours eu un taux de roulement relativement élevé ici de part la nature des salaires. Aussitôt que les gens ont un petit peu d'expérience, ils sont capables d'aller chercher un emploi dans une autre entreprise, comme Novartis ou Merck, qui offre des meilleures conditions, donc c'est un peu un tremplin pour les gens qui sortaient de l'école pendant un certain temps. » (PharmaQC2, S1)

« [...] il y a beaucoup de gens qui vont changer à ce moment là pour aller chercher plus et ils reviennent beaucoup plus hauts que s'ils étaient restés (...) Ils quittent l'entreprise et ils reviennent quelques années plus tard. Ça, ça tu devrais voir moins ça en, en Europe parce qu'en Europe les gens sont beaucoup plus fidèles à la compagnie que, et la compagnie fidèle aux gens. » (AéroQC2, S1)

Les éléments soulevés au niveau du système d'éducation expliquent cette dynamique. Justement, surtout en début de carrière, les jeunes au Québec sont souvent en quête de premières expériences, ce qui est parfois difficile et implique plusieurs changements d'entreprise. Au début de leur carrière, les jeunes n'auront souvent pas construit un rapport étroit avec une seule organisation, ce qui influence éventuellement leur sentiment d'appartenance à l'entreprise plus tard dans leur carrière. Aussi la responsabilité des employés de prendre en main leur carrière, un élément révélé auparavant, joue un rôle ici.

Pour les entreprises, ce départ des jeunes représente une perte d'investissement. Cette perte s'exprime à la fois au niveau de la formation de l'employé qui quitte l'entreprise et au niveau du temps nécessaire pour intégrer un nouvel employé qui remplace celui qui est parti. Ce risque de perdre leur investissement explique le fait que, tel que discuté au niveau des échelles salariales, les entreprises sont enclines à offrir des occasions de carrière aux jeunes les plus qualifiés pour éviter leur départ. Elles le font même si à cause de cette promotion rapide des jeunes et à cause de leur difficulté à acquérir les connaissances suffisamment spécialisées, les entreprises risquent d'avoir une difficulté à développer des connaissances

approfondies. De plus, tel que soulevé dans le cadre de la formation (*voir* la section sur les connaissances spécifiques), ce fort roulement des jeunes et le coût associé à la formation d'un grand nombre de jeunes sont également des facteurs restrictifs pour l'acquisition des compétences spécifiques des autres employés. Surtout les seniors se sentent privés de possibilités de développer des connaissances pointues. Le roulement des jeunes implique alors une double limite au développement des connaissances spécifiques.

« [...] Interestingly enough, just from my anecdotal experience, they lose a lot of younger people from these developmental programs. So the turnover rate, they have a lot of younger people who they foster, teach, and move around, and those people take a good-looking resume somewhere else. Which is unfortunate. I think it's a lot of times, because those people don't want to wait in line to be...if they come out of it and feel they have the capability to say be a manager or senior analyst or whatever, but there's someone in their role, rather than wait and learn from that person, some people take off right away, which isn't necessarily healthy. » (AéroQC1, FIN1)

Dans l'environnement institutionnel peu réglementé quant à la durée des contrats, il y a donc une très forte conscience de la part des travailleurs hautement qualifiés de leur valeur et de leur pouvoir dans l'économie fondée sur la connaissance, ce qui mène à un rapport avec l'entreprise de nature transitoire dans plusieurs cas.

Cette dynamique s'intensifie par le fait que la région de Montréal présente des structures de *cluster* dans les deux secteurs que sont l'aéronautique et la pharmaceutique. Surtout en ce qui a trait au secteur aéronautique, l'existence de multiples opportunités de travail à proximité fait en sorte que les entreprises sont en compétition pour les meilleurs employés.

« [...] il y a énormément de compétition à Montréal dans le secteur de l'aéronautique [...] il y a plein d'autres de petites entreprises aussi [...] donc c'est difficile peut être pour Montréal de conserver ses ingénieurs à long terme, c'est plus facile de les perdre... » (AéroQC1, J2)

« [...] Mais Montréal est un cas peut-être particulier sur, compte tenu justement de cette concentration et, surtout de cette collaboration qui existe, qui n'est pas nécessairement vraie dans tous les pays alors on fait de la collaboration pré-compétitive on va dire, et, bon, notre intérêt, c'est sûr qu'on aimerait récupérer toujours les meilleurs candidats pour nous mais comme c'est un petit peuple, il est possible que les gens reviennent après donc ils peuvent changer d'entreprise mais ça reste, c'est bénéfique finalement pour notre société donc c'est dans ce sens là que ça a peut être facilité la capacité de travailler ensemble. » (AéroQC2, S4)

Au Québec, les parcours professionnels sont donc fortement individualisés et ce sont les connaissances de l'individu, ainsi que ses aptitudes qui sont déterminantes pour sa position de pouvoir face à l'employeur. Les entreprises vivent un paradoxe entre la nécessité de la

formation pour retenir des employés qualifiés et le risque de perdre ces employés qualifiés et spécialisés pour une autre entreprise.

7.1.2.4 Synthèse

Le rapport salarial au Québec se résume en trois éléments : 1) L'absence d'un syndicat pour les groupes professionnels concernés, 2) quelques aspects structurels tels que l'influence de l'Ordre des ingénieurs (indications salariales) et de l'expérience professionnelle et 3) la flexibilité des relations contractuelles menant à une fréquence considérable de mouvement de personnel.

L'absence d'un syndicat mène à une flexibilité des relations d'emploi selon l'entreprise (avec ses structures de niveaux salariaux et contractuels) et selon les individus (la récompense de leur performance et la création de différentes voies d'actualisation de soi). Les entreprises peuvent ainsi émettre des contrats de différentes durées pour compenser les fluctuations sectorielles et elles peuvent adapter les contrats selon la valeur des employés pour la firme. Du côté des employés, on observe deux visions du rapport avec l'entreprise. La première serait plutôt corporatiste et orientée vers la sécurité d'emploi et des avantages corporatifs. La deuxième serait plutôt libérale et basée sur des relations d'emploi de courte ou moyenne durée pour chercher une accélération d'avancement de carrière.

En l'absence de syndicats pour les groupes sectoriels concernés, il existe seulement un cadre structurant minimal qui est composé par l'influence indirecte des ordres professionnels et par le critère d'expérience pour créer des groupes salariaux dans les entreprises. La valorisation de l'expérience professionnelle est une expression de valeurs pragmatiques qui marquent également le système d'éducation, comme constaté auparavant. Malgré ce cadre, les possibilités professionnelles sont assez hétérogènes selon l'entreprise, l'employé et les capacités de négociation de chacun.

Un fort mouvement à l'intérieur des entreprises et entre les organisations devient l'expression d'un jeu de pouvoir. En effet, les employés sont fortement conscients de leur valeur sur le marché et cherchent à l'exploiter. Le potentiel des jeunes s'exprime par leur formation

récente, leur dynamisme et la panoplie des possibilités de développement au début de leur trajectoire professionnelle. Les seniors sont quant à eux conscients de la pénurie de main-d'œuvre expérimentée, ainsi que de la valeur des connaissances spécifiques qu'ils ont développées au fil de ans. L'ensemble de ces points amène à un rapport transitoire des employés avec l'entreprise où les employés quittent pour de meilleures opportunités.

Différents facteurs de tension peuvent être identifiés. Plusieurs jeunes expriment le manque de transparence en ce qui concerne les possibilités d'avancement de carrière et leur rémunération. Les seniors formulent des critiques quant aux possibilités qui sont offertes aux jeunes (p. ex. promotion rapide). Dans certains cas, leur insatisfaction les amène à quitter la firme. Face à ces dynamiques, les entreprises vivent à la fois la nécessité d'investir dans le développement des connaissances des employés et le risque de perdre les employés hautement qualifiés. S'ajoute à cela une représentation des salariés où les démarches individuelles peuvent faire une différence importante. Une grande responsabilité repose sur les chefs d'équipe ou sur les employés impliqués dans des comités comme instances de participation à la prise de décision. L'implication dans ces comités est bénévole, ce qui mène à un manque de démarche systématique, à la concurrence avec le travail quotidien en matière de gestion du temps et à une position des employés parfois difficile.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension /transformation |
|------------------|---|--|
| Rapport salarial | <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un syndicat pour les groupes professionnels concernés (flexibilité, mais perte des avantages collectifs) • Quelques éléments structurels : Influence de l'ordre des ingénieurs ; expérience professionnelle • Flexibilité des relations contractuelles (coexistence des tendances corporatiste/libérale) : Fréquence considérable de mouvement de personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de transparence pour les (jeunes) employés quant aux possibilités d'avancement de carrière et leur rémunération • Accent sur les jeunes peut mener à des insatisfactions des seniors (allant jusqu'à leur départ de l'entreprise) • Les entreprises vivent fortement la nécessité d'investir dans le développement des connaissances des employés • Représentation des intérêts des salariés non-systématique (grande charge pour les chefs d'équipes) |

Tableau 7.2 Caractéristiques et facteurs de tension du rapport salarial québécois

7.1.3 La protection sociale

| | QUÉBEC | ALLEMAGNE |
|--------------------|---|--|
| Protection sociale | <ol style="list-style-type: none"> 1. Couverture étatique de base et programmes corporatifs 2. Vers une logique de spéculation 3. Vers un détachement de la firme et l'immédiateté | <ol style="list-style-type: none"> 1. Couverture étatique d'envergure 2. Programmes corporatifs: logique d'ancienneté et caractère réglementé 3. Entre la confiance en l'entreprise et une logique de responsabilisation individuelle |

7.1.3.1 Couverture étatique de base et programmes corporatifs pour attirer la main-d'œuvre qualifié

Le système de protection sociale au Québec (santé, retraite) contient une partie publique qui couvre les besoins de base. Dans ce cadre, le système de retraite est basé sur la contribution des employés qui cotisent pendant leur vie professionnelle. Ces fonds sont administrés via la Régie des Rentes du Québec (qui est indépendante du Régime de pension du Canada).

« [...] puis tu as aussi, ici, tu as la partie provinciale et fédérale auquel tu as contribué suffisamment d'années là... » (AéroQC2, S2)

Cependant, le montant qui est versé par l'État est plafonné, c'est-à-dire qu'il ne va pas au delà d'un certain pourcentage du salaire. Plusieurs entreprises offrent alors des plans de couverture à caractère optionnel pour leurs employés. Les programmes corporatifs incluent surtout une protection concernant les soins médicaux et éventuellement un régime de retraite qui est spécifique à la compagnie. Le fait de travailler pour une entreprise avec une couverture médicale d'envergure est alors considéré comme un avantage.

« [...] Je pense qu'on est hyper privilégié ! » (AéroQC2, J2)

« [...] moi je trouve que c'est un des bons critères quand quelqu'un cherche un emploi, je trouve que, le plan de pension est très important parce qu'en fait si on ne l'a pas, c'est dur de le faire soi même, d'avoir, de faire soi même un plan de pension. Donc moi je trouve ça super, oui je trouve que ça aide beaucoup les employés (...) c'est sûr que c'est important pour moi, mais tu sais, de toute façon, la majorité des grosses compagnies à Montréal offrent un plan de pension, donc je n'ai pas eu ce problème là. Mais oui, c'est sûr que je regarde ça pour l'avenir là, si en plus, si je suis pour rester à long terme c'est ça que je regarde aussi. Ça aide beaucoup. » (AéroQC1, J4)

« [...] J'aime la job là, mais il y a quand même beaucoup de la job... Tu sais tu travailles pour vivre et non l'inverse. Fait que arrivé chez nous tu sais, je fais beaucoup de sport. Quand je me blesse, je me fie sur ce qui vient d'en haut... tu sais remboursé par la compagnie. C'est beaucoup de choses ce qui fait que ta vie est beaucoup plus simple que de... Je trouve que c'est une grosse différence les avantages sociaux. » (AéroQC1, J1)

Il appert donc que le complément à la retraite ainsi que la couverture médicale représentent surtout des facteurs d'attraction de la main-d'œuvre et de maintien d'une relation à long terme. La situation est plus avantageuse pour les grandes firmes, étant donné le coût important qui est associé à de tels programmes.

« [...] Évidemment, tous les bénéfices marginaux là, assurances, médicaments, assurances, tous les plans d'assurances et invalidité là etc. [...] Il y a une volonté d'améliorer ce package là au fil des années, pour être capable de, ...d'être plus alléchant et puis de retenir plus facilement les gens toujours dans l'optique de vouloir diminuer le taux de roulement. » (PharmaQC2, S1)

« [...] c'est l'avantage des grosses entreprises on s'entend. Tu n'as pas ça sur une petite PME, mais moi je trouve que c'est super le fun. C'est cela mon expérience [...] pour des grosses compagnies, j'ai toujours connu cela. Fait que ça me prendrait beaucoup... Un gros gros, un gros salaire mettons pour dire : « tu n'auras plus cela », tu sais, pour aller avec une petite PME et pour avoir aucun avantages sociaux. Tu sais qu'il faut que ça fasse... tu sais, ..., dans le fond...moi j'abandonnerai une entreprise, peut-être, tu vois le genre ... C'est beaucoup. Je trouve que ça a une grosse valeur, côté qualité de vie mettons. » (AéroQC1, J1)

« [...] le système de retraite?...euh, il est équilibré et il est compétitif. » (AéroQC2, J1)

Les prestations offertes par les firmes sont donc hétérogènes. C'est ainsi qu'au-delà de la protection de base offerte par l'État et au vu du *verbatim* qui précède, il se dégage une dynamique de compétitivité entre les firmes pour attirer et retenir les meilleurs employés par le biais de la protection sociale.

7.1.3.2 Régimes de retraite : une tendance vers la spéculation

En ce qui concerne les plans de pension corporatifs, on distingue deux types de programmes différents: les régimes à prestations déterminées (RPD) et les régimes à contribution déterminée (RCD). Les deux programmes découlent de la régie des rentes du Québec, mais sont fondamentalement différents. En effet, le RPD est basé sur un montant fixe déterminé d'avance, c'est-à-dire que les sommes qui sont mises de côté mensuellement sont accumulées pour garantir à l'employé le montant de la pension, une fois arrivé à l'âge de la retraite. L'employeur assume le paiement des soldes sur une base annuelle. Dans ce cas, le risque est assumé par l'employeur, c'est-à-dire que si la caisse du régime ne contient pas les fonds suffisants, l'employeur doit verser le montant manquant. Contrairement à ce plan, ce sont les cotisations qui sont fixées à l'avance dans le cadre du RCD et non pas le montant à verser une fois l'âge de retraite atteint. Dans ce cas, le risque est assumé par les participants, c'est-à-dire les employés qui cotisent, tandis que l'engagement de l'employeur se limite au versement des cotisations fixées. Le premier plan est donc basé sur l'épargne, le deuxième plan est basé sur la spéculation. Certaines entreprises peuvent proposer des formes hybrides. Pour les employés, le plan de prestations déterminées implique une plus grande sécurité et ils sont très enclins à opter pour ce type de régime, s'il est disponible. Cependant, malgré cette forme d'engagement particulier, les prestations déterminées disparaissent progressivement dans les entreprises québécoises. En effet, des conditions financières difficiles impliquent d'opter pour un plan qui déplace le risque du côté de l'employé.

« [...] De plus en plus, les entreprises privées ne veut plus donner... le régime à prestations déterminées. Donc je trouve que c'est bien que AéroQC2 fasse cela. Je pense que c'est la meilleure solution. Pour les employés c'est rassurant. Ils savent que tu peux investir plus que... mais ton investissement il est risqué. Mais au moins tu as quelque chose de sécuritaire...ou tu as un minimum assuré avec la prestation déterminée.» (AéroQC2, J1)

« [...] The rest of businesses globally had closed them [defined benefit pension schemes] to new entrants. We are in the process of doing that. Effective last month, it's official. [...] I believe to management and white collar employees, it was closed five years ago. [...] (Newly hired employees) cannot join the defined benefit. It will be the defined contribution. » (AéroQC1, Fin1)

« [...] C'est un peu cela la retraite. Il n'y a plus de cotisations...ou prestations déterminées, comme avant, tu sais, qui te garantit un chèque de... 300 piastres par mois, cela c'est fini là.» (AéroQC1, J1)

Néanmoins, le virage vers un plan de cotisations n'est pas seulement lié au coût élevé pour les firmes, il répond (parfois) aussi aux intérêts des employés. En effet, surtout de la part des jeunes et tel qu'exposé au niveau du rapport salarial, une relation avec une seule entreprise jusqu'à la retraite n'est que peu envisageable. Suivant cette perspective, le régime à prestation déterminée paraît moins avantageux, puisqu'il représente un manque de flexibilité. En particulier, il n'est pas facilement transmissible d'une entreprise à l'autre.

« [...] Donc c'est peut être plus facile pour une personne qui travaille ici de penser quitter la compagnie parce que les cotisations déterminées, c'est un programme que... dans le fond tu peux quitter la compagnie. Tu peux juste prendre ton programme, puis le remettre ailleurs tandis que prestations déterminées, c'est un programme, où ils te garantissent un certain salaire lorsque tu quittes la compagnie à un certain âge. Donc ce n'est pas comme ça ici. » (AéroQC1, J2)

Par rapport à ce glissement vers la spéculation, les entreprises jouent donc plutôt un rôle de facilitateur (par le biais des partenariats avec des compagnies externes) et de contributeur (par le biais des cotisations fixées d'avance), mais sans prendre aucune responsabilité concernant la sécurité des fonds. Pour les salariés, il s'agit de décider d'un taux de risque qui est associé aux placements, souvent en fonction de leur âge.

« [...] dans le fond il faut que tu gères cela fait que tu sais, moi j'ai mis mon argent dans un fond. Tu sais... À long terme...que ...tu fais de l'argent là...dans...dans 25 ans. Tu n'as pas du haut rendement au début, ou plutôt je pense que c'est haut rendement au début, plus de risques, à l'optique où ce que ... je ne vais pas la retraite demain, donc je ne vais pas avoir besoin de cet argent là tu sais? C'est que plus tu vas aller à la retraite d'habitude, plus que tu vas sur les fonds sécuritaires. Tu ne peux pas perdre la moitié des efforts quand il est prêt à prendre sa retraite là. Rendu là, il faut que ça soit sécuritaire. C'est cela que j'ai compris...» (AéroQC1, J1)

Donc comme par rapport à la représentation salariale (*voir* la partie sur le rapport salarial, section 2 : Individualisation et négociation des conditions de travail), les efforts individuels peuvent également faire une différence quant au régime corporatif. En l'absence d'un intérêt individuel ou de connaissances nécessaires, il paraît avantageux de solliciter des collègues

mieux outillés pour orienter le choix à faire par rapport au régime de retraite. Les efforts de ce type peuvent prendre la forme d'un dialogue avec des collègues ou celle de comités de représentation. Cependant, étant donné la nature optionnelle des régimes de retraite, se faire entendre et améliorer les conditions du plan sont des exercices difficiles. Il existe alors un décalage entre les intérêts des employés et celui de l'organisation:

« [...] I'm on the committee of one of them, but that plan was poorly managed. (...). But we're working hard to fix it. But the company doesn't have a huge interest. I mean, of course they don't want us to starve when we retire, but they have no financial obligation or liability, if it does well or it does mediocre, they don't really care. So they're not putting a huge amount of attention to it. (...) The people in the defined contribution didn't have a voice at all. So anyway, it's been a long and sorted and unhappy history, and it continues. It's still not good...» (AéroQC1, S3)

« [...] So in general it's insurance companies that manage employee pension plans. And after many years of complaining [...] whoever set up the plan negotiated very badly. So we were being [...] you'll have to excuse the word....we were being raped by ANONYME (compagnie d'assurance). So we went out to the market and surveyed other companies, but it took us over 10 years to get that, to get the company's attention enough to do that, and now we pay a maximum half a percent, depending on the mutual fund that we choose, but generally about .35 to .5 %. And it makes a big difference. And then if you have a lousy mutual fund for your two and three quarter percent that's even more insulting. » (AéroQC1, S2)

Concernant les bénéfices sociaux corporatifs, il convient aussi de rappeler l'hétérogénéité des statuts contractuels. La norme au Québec est telle que l'ensemble des bénéfices sociaux est seulement disponible aux employés à contrat permanent et c'est alors un critère qui influence le choix de l'individu par rapport à son statut d'employé. De plus, il se peut que le régime de retraite soit seulement accessible à partir d'un certain nombre d'années de travail pour l'organisation.

« [...] C'est ça, oui, tu sais j'ai aucun avantage social rien (dans le cas d'une embauche comme consultant), mais, probablement pour AéroQC2, ou sinon pour, pour un des fournisseurs probablement là, j'ai toujours ce choix là aussi par la suite, ...» (AéroQC2, S2)

« [...] il faut que ça fasse deux ans que tu travailles pour PharmaQC1. Une fois que cela fait deux ans que tu travailles pour PharmaQC1, permanent. Je ne pense pas ... ANONYME (collègue de travail) est à contrat, alors je ne pense pas qu'elle puisse. Alors oui, pour la retraite ils matchent » (PharmaQC1, J2)

Le principe dominant des régimes de retraite est celui d'un bénéfice supplémentaire qui augmente la compétitivité de l'employeur.

7.1.3.3 Vers un détachement de la firme et un retour immédiat sur l'investissement

Du point de vue des employés se dégagent aussi une tendance au détachement de la firme et à une volonté de profiter des investissements personnels dans l'immédiat, tel que par l'achat d'une maison. Cela est particulièrement le cas chez les jeunes en début de carrière, où la quête d'expérience est souvent l'objectif primaire et pour lesquels des changements d'employeurs sont plus fréquents. Des avantages qui sont offertes à long terme par l'entreprise paraissent secondaires.

« [...] Et puis moi, personnellement, je ne crois pas que c'est fiable à long-terme d'avoir un plan de retraite BD, je ne pense pas nécessairement passer toute ma carrière chez AéroQC2. J'ai une cotisation d'employeurs qui est vraiment intéressante, j'ai plein d'avantages, mais j'ai quand même choisi d'avoir des placements personnels, comme des REER, que je gère de mon côté (...) Ce n'était pas un sujet important. Je trouve que c'est le fun. Parce que tu peux sortir cet argent là, pour t'acheter ta première maison. Alors ça te fait une économie pour... Ce qui permet d'acheter ta première maison un petit peu plus rapidement, ce qui te permet d'économiser ton input. » (AéroQC2, J2)

« [...] ce que je veux c'est de me ramasser 25 000 dont 4 % va venir de PharmaQC1, et puis après sa acheter ma maison avec (rire) (...) Moi j'aurais préféré un bonus à quelque chose comme ça, parce que je préfère un bonus de 4 % que 4 % comme ça. Parce que l'entreprise peut toujours faire faillite. Et si l'entreprise fait faillite, tu perds ton fond de retraite.» (PharmaQC1, J2)

Cependant, le régime de retraite corporatif gagne progressivement en importance avec l'accumulation de l'expérience (et donc de valeur sur le marché du travail) et avec l'approche de l'âge de retraite où les retombées de ces fonds deviennent une réalité:

« [...] Plus les gens approchent de la retraite plus le poids relatif du salaire versus le plan de pension va changer là. » (AéroQC1, S1)

« [...] I'm not that old! (...) But more and more I'm getting interested because more and more I'm getting closer to the retirement than I was when I started. So I'm starting to think, "Hold on, maybe I should open up and look at this more closely." » (AéroQC1, S2)

Nous observons alors un glissement d'une perspective à long terme vers une perspective à court terme qui s'ajoute à la transmission du risque du côté de l'employé. Les besoins dans l'immédiat se distinguent selon l'âge des employés et influencent l'intérêt pour les régimes de retraite.

7.1.3.4 Synthèse

Dans le cadre de cette recherche, la protection sociale est principalement discutée à travers des éléments tels que la couverture médicale et le système de retraite. Elle se décrit par une couverture de base qui est combinée avec une hétérogénéité de la protection offerte par les entreprises et un glissement d'une base de prestation vers une base de contribution.

Puisque la partie provenant de l'État n'est pas suffisante pour assurer la qualité de vie désirée, plusieurs firmes offrent des régimes complémentaires comme facteurs d'attraction des employés. Les grandes entreprises offrent souvent des plans plus avantageux et disposent donc d'un potentiel d'attraction plus important que les petites. Les régimes de retraite impliquent progressivement la spéculation et la responsabilité de les gérer incombe surtout aux employés. Deux facteurs expliquent ce phénomène. Premièrement, le désengagement des firmes est une réaction aux coûts élevés pour ces plans et au contexte de compression budgétaire. Deuxièmement, il s'agit d'une réponse à la volonté des employés de détacher leur régime de retraite de leur relation avec l'employeur.

Dans ce système, cependant, plusieurs tensions existent. Les seniors surtout critiquent le désengagement des firmes quant à leur protection sociale. Les employés doivent faire des choix d'investissement de leurs fonds, acquérir des connaissances en la matière et chercher des façons de représenter leurs intérêts au sein de l'entreprise, parfois un exercice difficile. S'ajoute à cela une attente grandissante de la part des employés de pouvoir profiter immédiatement de leurs investissements et du support offert par l'organisation. La perception des bénéfices de protection sociale change avec l'âge, c'est-à-dire que les jeunes sont avant tout préoccupés par l'acquisition de l'expérience et des récompenses à court terme dans l'accomplissement des projets. C'est avec le rapprochement de la phase de retraite que la couverture financière devient cruciale, car elle devient un besoin immédiat. Les régimes de retraite corporatifs forment alors avant tout un facteur d'attraction dans l'économie du savoir et reflètent un contexte de fragilisation des relations d'emploi.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension /transformation |
|--------------------|---|---|
| Protection sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Couverture de base par l'État: mène à des plans corporatifs hétérogènes de protection médicale/plan de retraite (facteurs d'attraction) • Glissement d'une base de prestation à une base de contribution (par rapport au régime de retraite) | <ul style="list-style-type: none"> • Détachement progressif entre la couverture individuelle et l'engagement organisationnel • Critique du manque d'engagement des firmes, particulièrement par les seniors |

Tableau 7.3 Caractéristiques et facteurs de tensions de la protection sociale au Québec

7.1.4 Le système financier

| | QUÉBEC | ALLEMAGNE |
|-------------------|--|--|
| Système financier | <ol style="list-style-type: none"> 1. Forte influence de la conjoncture économique sur l'activité des entreprises 2. Effets nocifs sur la formation (manque de budget) 3. Nécessité d'alléger les coûts: impact sur la protection sociale | <ol style="list-style-type: none"> 1. Influence de la conjoncture économique et institutions protectrices 2. Effets nocifs sur le transfert des connaissances (manque de temps) 3. La lourde charge financière: manque de flexibilité |

7.1.4.1 L'influence de la conjoncture économique sur la stabilité d'emploi

Un premier point qui caractérise le système financier québécois concerne l'influence de la conjoncture économique sur la stabilité de l'emploi. Confrontées aux variations de cette conjoncture, plusieurs entreprises réduisent le nombre d'employés travaillant à temps plein. En absence d'une réglementation rigide des contrats (*voir* rapport salarial), les firmes peuvent davantage s'adapter à la situation qui se présente sur le marché. L'embauche de travailleurs contractuels et d'employés à contrat sur un temps déterminé permet de pallier ces variances. De cette manière, les firmes peuvent réduire les coûts associés aux salariés, tels que les avantages sociaux et les programmes de formation.

« [...] I don't know if for other aerospace companies it's the same thing. Maybe this is a global thing. I have a feeling it probably is. And aerospace tends to be very cyclic, ups and downs, so if there's another company that's experiencing a peak, hiring and giving attractive packages while we're maybe stagnating or...at a lower point, that differential probably helps entice a lot of people away too. If they're thinking about it, if it suddenly becomes a potential. You'll tell me one day maybe.» (AéroQC1, S2)

« [...] Bien, il y a de l'incertitude sur les marchés et ...La compagnie n'a pas beaucoup de liquidités, parce qu'ils développent beaucoup de projets en ce moment...en même temps. (...) Donc qu'il y a beaucoup de mises à pieds ce sont des mesures pour réduire les dépenses. Donc éventuellement cela va être probablement résolu.» (AéroQC2, J1)

Cette variation du nombre d'employés est particulièrement présente chez les entreprises cotées en bourse, tandis que les organisations non-cotées en bourse les vivent de manière moins drastique. En effet, dans les grandes firmes faisant partie de cette étude et cotées en bourse (AéroQC1, AéroQC2, AéroAC3) se dégage une dynamique appelée le *headcount*. Dans ce cadre, les firmes se concentrent sur les employés directement liés à l'activité clé de l'entreprise, pendant que plusieurs emplois liés à des activités indirectes sont transformés en sous-contractants. Les compagnies cotées en bourse vivent alors particulièrement la difficulté de satisfaire les actionnaires. Elles se trouvent à compenser les fluctuations sur le marché par les ajustements du nombre de personnel pour garder un profit stable, voire pour constamment augmenter les profits pour satisfaire leurs parties prenantes.

« [...] C'est que c'est vraiment une compagnie qui focus, parce que c'est privé aussi, il n'y a pas nécessairement tout le stress... Toutes les publics, il faut qu'il fasse de plus en plus de profit pour les actionnaires. Tandis que nous, si on ajuste un profit stable, même si on descend un peu les profits, il n'y a pas de crise. Alors nous admettons, récemment il y a eu Merck qui ont fermé, qui ont envoyé plein de monde, tout cela. Chez PharmaQC1 il y a quelques-uns qui sont partis, qui était renvoyés, mais ce n'est vraiment pas. Parce qu'on est privé, on ne se fait pas vraiment affecté par ces choses là. On est un peu affecté (...) Et il y a plein d'autres compagnies qui font même une impartition en Inde, ou en Chine, parce que c'est plus rentable qu'à Montréal. Alors c'est quand même une compagnie différente que les autres du fait qu'elle est privée.» (PharmaQC1, J2)

« [...] puis là bas ANONYME (employeur précédent) a commencé à faire des... C'était beaucoup des *headcounts*, ils ne pouvaient pas monter... C'est que eux autres, pendant que j'étais chez ANONYME (compagnie principale), il mettait tout le monde ANONYME (sous-contractant), parce que...c'est...*reduce headcount, reduce cost*... Il ne pouvait pas se permettre cela.» (AéroQC1, J1)

En situation de difficulté, il s'agit notamment de réduire le nombre d'employés permanents, tandis qu'on procède à l'embauche de nouveaux employés dans des phases de développement et d'expansion. Surtout les seniors remarquent qu'il serait avantageux d'opter pour une

approche plus conservatrice, c'est-à-dire de ralentir le rythme sur les projets et d'assurer que les employés puissent rester dans l'entreprise.

« [...] moi en tout cas c'est ce que je sais, ...c'est encore pire au Japon. Au Japon, si tu quittes la compagnie, tu es mieux de quitter le pays. J'ai des collègues, tu sais tu ne peux pas changer au Japon. En Europe, de ce que je comprends, il y a une fidélité de l'entreprise. Ils ne feront pas des mises à pieds comme ici là: Ok, oh pour balancer notre, nos fins de mois on diminue nos employés, hop, non on réengage, oh! » (AéroQC2, S1)

« [...] C'est parce que justement on s'est retrouvéon n'a pas des bases d'ingénierie assez, qui étaient capables de digérer tout ce qu'on avait entreprise donc, on a compensé en allant chercher des gens de l'extérieur. Donc est ce qu'ils vont rester? Est ce que AéroQC2 va pouvoir maintenir ce taux d'efforts de développement de nouveaux produits au rythme qu'on a actuellement ? Peu probable parce que c'est vraiment quelque chose qui demande un effort majeur, qui draine beaucoup de nos ressources alors on va, il sera temps peut être de faire rentrer un peu d'argent avant de commencer à rouvrir la machine. » (AéroQC2, S4)

Par ailleurs, même si plusieurs employés n'ont pas eux-mêmes expérimenté des mises à pieds, ils sont conscients qu'ils pourront éventuellement l'expérimenter en cas de difficulté financière.

« [...] Je n'ai pas assisté à des renvois ou ce genre de trucs...des vagues de renvoi au pire, je n'ai pas vu cela. C'est vraiment ma perspective. Je trouve que ...peut-être quelqu'un, un vieux de la vieille, va vraiment trouver qu'il y a beaucoup de roulement, mais selon moi il n'y a pas tant que ça. C'était la même chose chez ANONYME (autre compagnie) là...» (AéroQC2, J2)

« [...] il y a eu beaucoup de vagues de départs et de remplacements puis évidemment quand tu remplaces tu essaies d'aller chercher des compétences que tu n'as pas, donc... entrer des gens avec des compétences dans le même poste qu'eux, qu'eux ont pas remis en question, donc ça a créé un certain climat d'insécurité et aussi un rajustement graduel. » (PharmaQC1, S2)

En lien avec ce qui précède, un paradoxe existe entre la charge de travail et le nombre d'employés. La dynamique d'embauche et de licenciement est notamment perçue comme étant très rapide, mais elle demeure une nécessité dans le contexte où l'entreprise cherche constamment à développer de nouveaux produits, ce qui demande un nombre suffisant en travailleurs qualifiés. En effet, le développement d'un nouveau produit est extrêmement coûteux et doit donc être achevé le plus rapidement possible. Cependant, des restrictions budgétaires empêchent l'embauche de la main-d'œuvre suffisante, donc elles limitent notamment l'embauche de nouveaux gradués par le biais des programmes existants, de même qu'elles limitent la possibilité de garder à l'emploi des employés expérimentés qui étaient embauchés pour travailler sur des projets spécifiques. L'ensemble de ces éléments amène

alors une pression sur les employés de devoir achever le processus de développement de nouveaux produits plus rapidement.

« [...] on s'est engagé à chaque année d'embaucher un minimum de 3 finissants de l'option environnement virtuel, ça qu'on ait du travail, qu'on n'ait pas de travail à chaque année on embauche 3 finissants.(...) Encore là, moi je dis que ce n'est pas assez. C'est, c'est bien, je trouve que c'est bien que la compagnie ait fait un pas en avant mais ce n'est pas assez et puis ce que je trouve dommage c'est que... il y a du travail qui s'en va à l'extérieur, parce qu'on n'a pas assez de personnel. Ces jours on a de la misère à faire nos affaires..., puis quand moi ma génération puis je vais partir, je vais partir bientôt, ça va faire un vide dans la compagnie et là, à ce moment là je ne sais pas comment ils vont aller chercher une autre personne. » (AéroQC2, S2)

« [...] Mais ils ne veulent pas qu'on se trompe, ils voudraient qu'on soit plus vite. Les échéanciers ça coûte une fortune, une fortune ! [...] c'est sûr ils ont arrêté en 2006 et ils ont repris en 2008, tu ne peux pas arrêter et reprendre au même point deux ans plus tard, tu sais on a perdu plein de monde, et ainsi de suite, ils avaient changé plusieurs exigences aussi au niveau avion quand on a repris [...] Il y a plein de choses qui se passent là quand tu arrêtes comme ça, mais tu sais, c'est là que tu vois combien c'est dispendieux. Donc, plus vite on est prêt et on est sûr de notre affaire, plus vite les coûts,... tu fermes le robinet de l'argent qui sort là (rire). » (AéroQC2, S1)

Pour résumer ce point, constatons que le contexte québécois est marqué par une forte influence des fluctuations du marché sur les relations de travail. Cette adaptation du nombre d'employés s'explique par une flexibilité quant aux contrats tels que soulevé au niveau du rapport salarial. Surtout les entreprises cotées en bourse cherchent à compenser ces fluctuations par des ajustements du nombre d'employés pour générer des profits à court terme. En parallèle, le rythme de développement de nouveaux produits est très rapide, ce qui mène à un déséquilibre entre les besoins en main d'œuvre et les ressources financières disponibles.

7.1.4.2 Les effets nocifs des restrictions financières sur la formation (manque de budget)

Dans les entreprises québécoises se présentent des restrictions financières qui ont une influence sur la formation. Sous un regard économique, la formation est cruciale pour assurer une compétitivité internationale des entreprises, face aux pays tels que la Chine et l'Inde:

« [...] toutes les sociétés occidentales, même les autres investissent massivement dans la formation de leurs nouveaux, de leurs enfants et on le voit très clairement. Mais nous sommes une petite nation, tout petit, tout petit, tout petit, le nombre d'ingénieurs qu'ils ont maintenant en Russie, au Brésil, en Chine, en Inde, c'est phénoménal alors, c'est, puis quand je parle des ingénieurs bon on parle des ingénieurs [...] il va falloir qu'on soit meilleurs. » (AéroQC2, S4)

Reconnaissant l'importance de former leurs employés, les firmes mettent en place différentes possibilités. Cependant, là aussi elles vivent un paradoxe. D'un côté, la formation est un facteur clé pour les firmes pour garder leur main d'œuvre et pour rester compétitifs, mais de l'autre, la dynamique financière fait en sorte que les possibilités de formation sont restreintes. Dans les grandes firmes cotées en bourse, il existe même une influence directe de leur situation financière sur les possibilités de formation, car en situation de résultats financiers insatisfaisants, la formation est suspendue pour l'ensemble des salariés.

« [...] Il y a des budgets pour ça, la formation. C'est les gestionnaires qui gèrent ce budget là. Mais là en ce moment on est en période de... Difficile financièrement dans la compagnie et ils ont restreint les dépenses sur la formation. Fait que cela, depuis que je suis chez AéroQC2, c'est toujours des périodes difficiles, alors ça ça a un impact, parce que les gens [...] ils vont aller voir la gestionnaire : je serai intéressé à faire telle formation. Là ils vont s'entendre ensemble pour dire : tu ne peux pas en ce moment, mais on va voir dans six mois si tu vas avoir... Si tu veux pouvoir, quand les budgets sont débloqués [...] Bien, il y a d'incertitude sur les marchés et la compagnie n'a pas beaucoup de liquidités, parce qu'ils développent beaucoup de projets en ce moment...en même temps. [...] Donc il y a beaucoup de dépenses et puis ce sont des mesures pour réduire les dépenses. » (AéroQC2, J1)

« [...] Présentement, ça fait plusieurs mois qu'ils ne l'ont pas donné à cause des restrictions budgétaires mais ils veulent le ramener l'année prochaine. [...] Donc on est en restriction budgétaire en ce moment, donc ils essaient d'aller au minimum cette année! » (AéroQC2, S2)

La situation financière du moment présent domine donc sur les objectifs de formation des employés. De plus, dans des cas moins extrêmes, c'est-à-dire sans restriction générale de l'offre en formation, des restrictions budgétaires nuisent à la possibilité de se former en entreprise.

« [...] Bien ça c'est la nature de la gestion du budget de formation dans une entreprise de la taille de celle de AéroQC1 [...] Il y a des compromis qui sont faits et puis ce sont des compromis qui d'une certaine façon sont des fois malheureux, mais, c'est comme ça là. » (AéroQC1, S1)

La formation des employés est alors limitée par la situation financière à court terme des entreprises. Cette problématique amène les firmes à proposer des mesures de formation moins coûteuses (telles que les formations sur Internet ou en partenariat avec les associations professionnelles).

7.1.4.3 La nécessité d'alléger les coûts et l'impact de cette activité sur la protection sociale

Aussi, la relation entre le système financier et la protection sociale entraîne une dynamique paradoxale. Cette dynamique concerne surtout les régimes corporatifs complémentaires. D'un côté, les entreprises cherchent à offrir une couverture, mais de l'autre, des conditions financières impliquent qu'il devient de plus en plus difficile de supporter cette charge. Ainsi, le risque associé à l'investissement est porté par les employés. De cette manière, les employés détiennent une relation avec des institutions financières qui administrent leur fond de retraite. L'employeur peut jouer un rôle d'intermédiaire pour faciliter la gestion des fonds, mais cette forme de support peut être manquante, ce qui mène à des frustrations chez les employés.

« [...] C'est ça, c'est 10 ans plus tard que tu te fais dire par ton banquier que tu aurais du commencer à cotiser à 21 ans tu sais (rire). » (AéroQC1, J3)

« [...] And then if you have a lousy mutual fund for your two and three quarter percent that's even more insulting. » (AeroQC1, S3)

En effet, en l'absence d'un grand engagement des entreprises dans la gestion des fonds de retraite, il se peut que les employés se sentent délaissés par rapport à cette grande responsabilité qui implique leur vie post-professionnelle. Il en découle une tendance à la centralisation de l'engagement financier seulement sur le temps pendant lequel les employés sont actifs. Une fois qu'ils quittent l'organisation, ils sont entièrement responsables de leur couverture financière avec comme conséquence qu'ils ressentent déjà ce désengagement de la firme pendant leur vie professionnelle.

7.1.4.4 Synthèse

La description du système financier québécois est en lien avec deux caractéristiques du marché financier qui sont décrites dans la littérature macro-institutionnelle (Amable, 2005) : le développement et la dynamique du marché financier (p. ex. la dépendance d'une finance fondée sur le marché) et la *corporate governance*.

Le système financier québécois se décrit par une forte influence de la conjoncture économique sur le rapport salarial, la formation et la protection sociale. En ce qui a trait aux entreprises cotées en bourse (et donc fortement dépendantes d'une finance fondée sur le marché), la quantité de personnel dans les firmes varie selon la conjoncture économique. Dans ce cas, les fluctuations du marché et la responsabilité auprès des actionnaires amènent à une adaptation du nombre d'employés pour compenser la situation financière. Aussi, la formation est influencée par la situation financière à court terme. Dans ce cadre, des mesures de formation continue sont soumises à des compressions budgétaires, et ce, malgré la conscience du besoin de former de la main d'œuvre qualifiée. Finalement, la dynamique financière influence l'engagement des entreprises en matière de protection sociale. Un glissement du risque financier vers les employés fait en sorte que les employés sont en relation directe avec les institutions administratrices des fonds et on observe un détachement de la protection sociale de l'engagement offert par les organisations. Le système financier impose alors une perspective à court terme et mène à une vision fragmentée de l'entreprise. Ainsi, le risque économique lié aux fluctuations du marché repose de plus en plus sur les employés.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension /transformation |
|-------------------|--|---|
| Système financier | <ul style="list-style-type: none"> • Forte influence de la conjoncture économique sur la stabilité de l'emploi (surtout dans les entreprises cotées en bourse) • Limites à la formation puisqu'elle dépend directement de la situation financière • Diminution de l'engagement des compagnies par rapport à la protection sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Crainte des seniors de perte des connaissances quant aux adaptations trop rapides aux fluctuations du marché • Déplacement du risque du marché vers les employés |

Tableau 7.4 Caractéristiques et facteurs de tension du système financier québécois

7.1.5 Le portrait institutionnel du Québec

Après avoir saisi les caractéristiques des quatre institutions, il est pertinent d'effectuer une synthèse pour proposer une vue d'ensemble de leurs traits spécifiques. Pour un aperçu général et à titre de rappel des éléments soulevés pour chaque institution, le tableau 7.5. présente les différentes caractéristiques.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension/transformation |
|---------------------|---|--|
| Système d'éducation | <ul style="list-style-type: none"> • Homogénéité des parcours d'études universitaires et formation majoritairement académique (et moins en entreprise) • Forte valorisation de l'expérience professionnelle des employés dans les firmes • Néo-corporatisme: influence des grandes firmes sur le système d'éducation • Veille des institutions sur la quantité/qualité de la formation continue (logique des compétences) • Charge de la formation repose souvent sur l'individu | <ul style="list-style-type: none"> • L'insertion professionnelle s'avère difficile pour les jeunes et ils se trouvent souvent avec des tâches davantage techniques/générales durant cette phase • Former des jeunes non-spécialisés coûte cher pour les entreprises • Difficulté liée au fait de rapidement donner de la responsabilité aux jeunes (risque de perte des connaissances spécialisées) • Restrictions à la formation spécialisée en entreprise |
| Rapport salarial | <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un syndicat pour les groupes professionnels concernés (flexibilité, mais perte des avantages collectifs) • Quelques éléments structurels : Influence de l'ordre des ingénieurs ; expérience professionnelle • Flexibilité des relations contractuelles (coexistence des tendances corporatiste/libérale) : Fréquence considérable de mouvement de personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de transparence pour les (jeunes) employés quant aux possibilités d'avancement de carrière et leur rémunération • Accent sur les jeunes peut mener à des insatisfactions des seniors (allant jusqu'à leur départ de l'entreprise) • Les entreprises vivent fortement la nécessité d'investir dans le développement des connaissances des employés • Représentation des intérêts des salariés non-systématique (grande charge pour les chefs d'équipes) |
| Protection sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Couverture de base par l'État: mène à des plans corporatifs hétérogènes de protection médicale/plan de retraite (facteurs d'attraction) • Glissement d'une base de prestation à une base de contribution (par rapport au régime de retraite) | <ul style="list-style-type: none"> • Détachement progressif entre la couverture individuelle et l'engagement organisationnel • Critique du manque d'engagement des firmes, particulièrement par les seniors |
| Système financier | <ul style="list-style-type: none"> • Forte influence de la conjoncture économique sur la stabilité de l'emploi (surtout dans les entreprises cotées en bourse) • Limites à la formation puisqu'elle dépend directement de la situation financière • Diminution de l'engagement des compagnies par rapport à la protection sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Crainte des seniors de perte des connaissances quant aux adaptations trop rapides aux fluctuations du marché • Déplacement du risque du marché vers les employés |

Tableau 7.5 Principales caractéristiques et facteurs de tension/transformation des institutions québécoises

En faisant le lien entre les caractéristiques présentées ci-dessus, quatre facteurs dominants se dégagent : le caractère flexible et potentiellement volatil des relations de travail, les mesures de régulation de base (de la formation, des salaires et de la protection sociale), la *Selbstverantwortlichkeit* (« responsabilité de soi »)⁵⁹ des employés (en ce qui concerne leur formation, leur trajectoire et leur représentation) et le pragmatisme.

Le premier facteur - le caractère flexible et potentiellement volatil des relations de travail - est composé d'un grand nombre d'éléments. Ce sont les restrictions à la formation spécialisée en entreprise, la proximité géographique des acteurs (surtout du secteur aéronautique), l'absence d'un syndicat, la flexibilité des contrats, le caractère nomade des relations de travail, le détachement progressif entre la couverture individuelle et l'engagement organisationnel, l'influence du marché financier sur les relations de travail et les paradoxes finance/éducation et finance/protection sociale qui nourrissent ce facteur. L'analyse du système financier nous a fait considérer l'influence du marché sur les relations de travail. Les entreprises, et surtout les firmes cotées en bourse, cherchent à compenser les fluctuations du marché par l'adaptation du nombre d'employés, ce qui leur est possible grâce à des structures contractuelles flexibles et l'absence d'une représentation syndicale (du moins pour les groupes professionnels que nous avons considérés). De plus, des restrictions financières font en sorte que l'offre en formation, si recherchée par les employés et considérée comme un facteur d'attraction des entreprises, est parfois limitée. Pour ces raisons (mais aussi en raison d'une éducation universitaire majoritairement théorique et sans expérience en entreprise), le taux de roulement de personnel est considérable. Avec cette fréquence du mouvement de personnel et dans un contexte financier qui demande la réduction des dépenses, assumer la charge d'un régime de retraite devient de plus en plus difficile pour les firmes, qui ont de plus en plus de difficulté à financer les pensions à la base d'une contribution. Les régimes ont donc été transformés pour devenir des pensions basées sur l'investissement (de la part des employés). Ainsi a lieu un

⁵⁹ Nous retenons ici volontairement le terme allemand *Selbstverantwortlichkeit* (ou *Eigenverantwortlichkeit*) pour lequel il n'existe pas de traduction exacte en français qui engloberait tout son sens. Le terme *Selbstverantwortlichkeit* traduit l'idée de prendre son destin en main, d'agir de façon autonome et de porter les conséquences de ses actions. Dans la langue allemande, il est souvent utilisé pour décrire l'idéal libéral qu'une personne devrait être apte à décider par elle-même, de se prendre en main.

détachement entre la couverture individuelle et l'engagement organisationnel, ce qui paraît logique depuis la perspective des (jeunes) employés, car des relations de travail sur une longue durée sont aujourd'hui difficilement concevables.

Le deuxième facteur descriptif du portrait québécois, les mesures de régulation de base (de la formation, des salaires et de la protection sociale), est caractérisé par la veille des institutions sur la quantité/qualité de la formation, l'influence de l'ordre des ingénieurs sur les salaires et la couverture de base par l'État au niveau de la protection sociale. Une partie de la régulation est alors effectuée par l'ordre des ingénieurs ce qui influence : 1) la formation initiale et continue et 2) les salaires des professionnels, surtout à l'entrée dans l'entreprise, si un poste est officiellement affiché avec l'exigence d'un titre d'ingénieur. Une autre régulation de la formation provient du contexte réglementaire et consiste en la loi du 1%. L'État exige un taux d'investissement minimal à la formation des employés qui doit être assumé par les entreprises. Ensuite, par rapport à la protection sociale, l'État couvre également les besoins de base des citoyens, notamment par rapport à l'assurance médicale et à la retraite. En somme, l'État québécois joue le rôle d'un État-providence, mais toutes les régulations en place ont un caractère minimal, ce qui implique la nécessité de la mise en place de mesures complémentaires pour assurer la formation, pour encadrer le rapport salarial et pour garantir un niveau de vie plus élevé grâce à une protection sociale plus complète. De telles mesures sont davantage proposées par les grandes compagnies. Des programmes corporatifs couvrent le régime de retraite et des plans de couverture médicale. Un tel support est souvent vu comme un facteur d'attraction, les entreprises québécoises étant assez hétérogènes. Il se dégage selon nous de cette situation une compétitivité par rapport aux prestations offertes aux employés. Cependant, étant donné le contexte financier, offrir de telles conditions devient de plus en plus difficile et représente une grande charge pour les firmes.

La *Selbstverantwortlichkeit* (« responsabilité de soi ») des employés est caractérisée par différents éléments. En l'absence d'un syndicat, le dialogue sur les aspects du rapport salarial a donc lieu entre l'employé et l'organisation. L'employé doit lui-même négocier pour recevoir un salaire avantageux ou pour passer d'un niveau professionnel à un l'autre. Ce faisant, c'est la performance de l'employé qui devient importante, aussi problématique soit-elle au niveau de son évaluation, et les responsables d'équipes assument un rôle crucial quant à la

représentation des intérêts des employés. Par ailleurs, un manque de temps fait aussi en sorte que la représentation salariale, notamment par le biais des comités ou autre, est parfois perçue comme une charge supplémentaire. En ce qui concerne la protection sociale, c'est maintenant l'employé qui est porteur du risque dans le cadre d'un régime à base de contributions déterminées. Cette forme de régime est née suite aux restrictions financières qui rendent impossible pour l'entreprise de porter le poids d'un régime à prestations, ce que nous appelons le paradoxe finance/protection sociale. Le support de la compagnie ne peut plus garantir une couverture suffisante. Plusieurs employés optent donc pour des initiatives individuelles et se détachent de la couverture assumée par les firmes. En résumé, les employés portent plusieurs responsabilités : assurer leur formation, négocier leur salaire tout au long de leur carrière et assurer leur retraite, une partie de leur couverture médicale et la représentation de leurs intérêts.

Finalement, il est nécessaire de considérer la présence des valeurs pragmatiques au Québec. L'éducation des employés des groupes professionnels concernés est dominée par les études universitaires. Du fait de cette formation assez détachée des entreprises (à l'exception des programmes COOP), les jeunes diplômés ont un profil plutôt homogène avec peu d'expérience, ce qui fait en sorte que l'expérience de travail est particulièrement recherchée et valorisée. Cette situation mène à une insertion professionnelle difficile pour les jeunes qui est orientée avant tout vers l'acquisition de l'expérience. La tendance pragmatique se traduit aussi quant à l'influence des grandes entreprises sur les programmes de formation universitaire. Cette influence peut aller jusqu'à l'orientation des parcours et du contenu des cours selon leurs besoins. Finalement, l'expérience professionnelle apparaît comme un élément structurant des groupes salariaux.

7.2 L'architecture institutionnelle allemande

7.2.1 Le système d'éducation

| QUÉBEC | ALLEMAGNE |
|--|--|
| <div>Système d'éducation (Formation post-secondaire)</div> <div>(Formation continue)</div> | |
| <ol style="list-style-type: none">1. Homogénéité des parcours de formation2. Liens études/emploi: L'influence des grandes firmes et orientation professionnelle3. Jeunes professionnels; L'importance de l'expérience4. Dominance d'une logique de standards et réglementation de la formation continue5. Responsabilité individuelle et employabilité6. Limites à la formation spécialisée | <ol style="list-style-type: none">1. Hétérogénéité des parcours de formation2. Liens études/emploi: Durabilité des rapports3. Jeunes professionnels; L'importance de la spécialisation4. Dominance d'une logique de spécialisation individuelle5. Mixité de responsabilité individuelle et d'une organisation collective/systématique6. La troisième voie et partenaires publics de formation |

7.2.1.1 L'hétérogénéité des programmes de formation initiale

Un premier point qui marque le système d'éducation allemand est l'existence de chemins de formation initiale très distincts. En effet, des employés du même groupe professionnel peuvent avoir effectué des études dans une université classique, dans une université technique ou dans une académie professionnelle (appelée *Berufsakademie*, académie de métier) avec une orientation pratique. Un autre cheminement de formation passe par le système dual, une formation typiquement allemande qui implique des études théoriques dans une institution d'enseignement ainsi que le travail en entreprise.

- Les études universitaires: La haute spécialisation théorique

Selon le système d'études classique allemand, les études universitaires impliquent une phase d'acquisition des connaissances générales théoriques pendant une période de deux ans, qui est appelée les « études de base » (*Grundstudium*). Cette période est suivie d'une phase de trois ans à trois ans et demi d'études plus spécialisées, étant appelée les « études principales » (*Hauptstudium*). Cette partie implique également une mise en application des connaissances spécialisées par le biais d'un mémoire à produire (comme lors de la réalisation d'une maîtrise en recherche ou d'un doctorat). De plus, les études impliquent plusieurs stages obligatoires dans l'industrie, mais aussi à l'université: le nombre et le type de stage variant selon le programme d'études. Leur finalité est surtout d'acquérir des connaissances spécifiques.

« [...] Les études de bases sont jumelées avec plusieurs autres champs. Ils se spécialisent seulement pendant les études principales [...] le diplôme allemand classique, pas de baccalauréat, pas de maîtrise. Avant on n'est rien et après on est tout! » (AéroAL1, J1)⁶⁰ (1)

« [...] C'était intégré. Mais en même temps j'avais fait un semestre entier de stage afin de terminer mes stages universitaires et pour déjà faire des choses, car j'avais des stages d'une grande envergure. Pendant ces stages j'ai appris à conduire un avion, à manier un système de simulation de vol et des choses comme ça, et cela a été de grande envergure. [...] Mais pour cela il valait le coût d'attendre aussi longtemps. En principe, c'était financé par l'université, stage de tests de vols, simulateurs, stage de simulations de vol [...] C'était fait par le DLR, ensemble avec l'université. C'était une chose combinée. » (AéroAL1, S7) (2)

Le diplôme universitaire implique une formation théorique générale qui est davantage déconnectée des entreprises et ensuite spécialisée. Par rapport à cette formation, on valorise surtout la capacité de s'adapter rapidement à de nouveaux champs et défis technologiques. Les firmes se fient au système et à l'infrastructure universitaires allemands, car ces derniers impliquent un standard de qualité par rapport aux connaissances théoriques à acquérir.

« [...] Là j'ai fait l'expérience qu'un tel changement d'un champ d'activité à un autre est d'autant plus facile que la qualité des études de bases est élevée. Si vous avez quelqu'un qui a été formé sur un champ précis, il peut être super bon, mais il n'a pas les outils pour traverser des champs connexes, car il n'a pas vraiment su ou expérimenté cette façon de travailler, d'apprendre: comment on apprend? Alors il rencontre des difficultés à s'intégrer dans des champs différents. Et c'est pour cela qu'il y a souvent une pensée qu'on préfère embaucher quelqu'un qui - je le dis un peu de manière irrespectueuse- est un physicien qui dispose des connaissances générales, mais qui a une bonne et vaste formation et qui a la capacité de se familiariser en profondeur avec des champs différents. » (AéroAL2, S3) (3)

« [...] Oui, alors d'un côté...on bâtit avec la structure et l'infrastructure données par les universités. [...] on a une formation beaucoup plus approfondie que partout dans le monde [...] des sciences d'ingénierie ne sont pas si générales. Ici on étudie plus de matières, au moins 30% plus qu'aux États-Unis. En ensuite...la haute-technologie fait partie de nos études. Si vous voyez cela dans d'autres pays, spécialement en Angleterre, mais aussi au Canada...là il y a plus de mathématique, mais peu de technologie, comment on parvient aux technologies et comment on les utilise. » (AéroAL1, S10) (4)

Cependant, la formation universitaire a subi des changements. Le diplôme allemand si valorisé a été remplacé par le système de Baccalauréat/Maîtrise pour encourager la mobilité internationale des étudiants. Dans le cas des interlocuteurs seniors du secteur aéronautique, les ingénieurs de niveau baccalauréat n'ont pas le degré de spécialisation des connaissances

⁶⁰ Le texte original de chaque citation peut être consulté dans l'Appendice B. Chaque citation est associée à un numéro (chiffre dans la deuxième parenthèse) et les citations seront ainsi listées dans l'ordre dans lequel elles figurent dans le texte.

qui serait nécessaire pour les entreprises. Les firmes préfèrent alors embaucher des jeunes d'un niveau d'études plus avancé pour ne pas absorber les coûts de la formation spécialisée :

« [...] je ne peux pas m'imaginer qu'une firme comme AéroAL1 embauche des bacheliers (...) quand on étudie en aéronautique et aérospatiale par exemple, là je parle de mon champ, on fait un baccalauréat. Dans ce cas, on est rien de plus qu'un technicien mieux formé. On a une base en math, mais on n'a rien fait de spécifique en aéronautique ou en aérospatiale, la plupart du temps.» (AéroAL1, S4) (5)

« [...] nous ne prenons pas de bacheliers. Je reçois deux candidatures de bacheliers, mais je dois ... si je peux obtenir un avec une maîtrise, je prends celui avec la maîtrise. Parce que les bacheliers apportent trop peu. Nous nous retrouvons alors à faire une partie de la formation ici à l'interne en entreprise ... nous avons ni le temps, ni l'argent. Nous ne voulons pas. (...) Alors que les bacheliers arrivent avec des fondements théoriques, ils n'ont pas encore vu la mise en application et n'ont fait aucune spécialisation. Et les deux sont réellement nos besoins de base.» (AéroAL1, S9) (6)

Des seniors soulignent un problème de transparence suite au passage à un système de baccalauréat/maîtrise.

« [...] Et maintenant il y a tellement, il y a maintenant beaucoup de nouveaux modèles d'institutions d'enseignement supérieurs et de parcours de formation qui sont venus sur le marché au cours des dix dernières années, par le protocole de Bologne. Et puis maintenant, il y a des baccalauréats et maîtrises partout, et maintenant il y a aussi ces différents niveaux de baccalauréat en Allemagne. Il est appelé baccalauréat partout, mais on doit toujours regarder où est-ce qu'il a fait son baccalauréat. Est-il allé à l'académie des métiers, à l'Université des Sciences Appliquées, ou à une institution d'enseignement technique? C'est alors une différence complète de niveaux. Je ne sais pas comment c'est au Canada où tout le monde se dit des bacheliers. Mais de mémoire ... Le niveau ... il est le même au moins ... oui, ici il est enfin, en fait l'ancien système de l'éducation a été maintenu en Allemagne, seules les universités ont été renommées et les diplômes portent maintenant tous le même nom. Et cela le rend difficile bien sûr.» (AéroAL3, S6) (7)

- Les universités techniques ou appliquées

Un deuxième cheminement d'études passe par les universités techniques ou appliquées, les *Berufsakademien* ou les *Fachhochschulen*. Les études de ce type sont généralement marquées par des grandes périodes de mises en pratique et d'application des connaissances. Elles mènent à la capacité de résoudre des problèmes concrets et à celle de la mise en pratique des connaissances acquises. Ce sont surtout les PME qui sont preneuses de diplômés des études orientées vers la pratique, car ils sont opérationnels immédiatement et ont parfois même déjà acquis des connaissances spécifiques à l'organisation:

« [...] Oui, des études pratiques, d'abord la moitié d'études, ensuite la moitié au travail...travaillé dans cette firme. Alors je le trouvais très intéressant, parce qu'on a accès à la pratique et à côté on a aussi la partie théorique. C'était une belle optimisation, cela m'a plu et ensuite j'ai commencé ici, au laboratoire. Et c'est là où j'ai écrit mon mémoire, dans ce champ.» (AéroAL3, J5) (8)

« [...] Ce sont alors des gens qui ont vraiment de l'expérience pratique et en même temps ils ont une formation solide et théorique. Ces candidats sont très demandés. Surtout dans des entreprises de moyenne taille, car ils sont très liés à la pratique. Des candidats sont très recherchés et sont rapidement embauchés des entreprises respectives. Ici, ce modèle qu'ils font ici, ce modèle BA, l'académie professionnelle, cela apporte du succès, car les bons candidats sont déjà présélectionnés par le biais des examens et ces candidats sont pris par une entente (...) ils ont alors une garantie d'être engagés suite à leur formation. » (AéroAL2, S3) (9)

- Le système dual

Une troisième voie de formation est le système dual. Cette dernière implique une formation théorique pour un métier spécifique qui est accompagnée d'un travail régulier en entreprise. Dans le cadre de ce système, la loi oblige les firmes à s'engager dans la formation des jeunes. Cet engagement consiste en deux parties: 1) l'offre d'un contrat de travail pendant la période d'éducation (et parfois même une garantie d'obtenir un contrat de travail suite à la formation) et 2) la mise à disposition d'une personne responsable de la formation des jeunes employés. Cette forme d'engagement est fixée par un cadre réglementaire.⁶¹ Pour les entreprises, l'avantage de ce type de formation est tel que les étudiants disposent déjà de connaissances spécifiques à l'entreprise. Leur contribution aux activités quotidiennes constitue un retour sur l'investissement des entreprises dans leur formation :

« [...] Il est typique, par exemple, qu'on voit une formation d'ingénieur. Cependant, l'ingénieur est une formation plutôt théorique, du moins s'il s'agit d'une formation universitaire, et c'est alors pourquoi il est si intéressant, de recevoir une formation manuelle concomitant au travail ou à la formation dans la même phase de vie, pour qu'on apprenne aussi : Comment construire un dispositif? Quelles compétences techniques dois-je avoir, etc. Il s'agit d'une combinaison de formation pratique avec un degré correspondant et d'une formation théorique avec un diplôme. » (AéroAL2, S3) (10)

« [...] Ils doivent travailler avec nous aussi. À partir d'un certain moment. On leur apprend quelque chose et ils doivent donner un petit peu en retour.» (AéroAL3, S4) (11)

⁶¹ En effet, la loi de la formation en entreprise (*Betriebsförderungsgesetz*) détermine l'encadrement des étudiants dans le cadre du système dual. Cet encadrement implique également que l'entreprise désigne minimalement une personne responsable à la formation des étudiants.

Surtout dernièrement, ce sont plusieurs jeunes qui optent pour un tel modèle. Toutefois, les seniors ont des inquiétudes par rapport à cette tendance, car les firmes risquent de perdre une main-d'œuvre fortement spécialisée. En effet, des études avec une orientation plus pratique ne donnent pas la possibilité de faire une carrière scientifique qui est fortement valorisée dans les organisations. Il semble par ailleurs que ce sont souvent les meilleurs qui s'engagent auprès d'une organisation pour assurer le financement de leur formation. Il serait alors nécessaire d'opter pour d'autres études suite à la formation initiale, ce que plusieurs jeunes font après quelques années:

« [...] Dans des périodes telles que la nôtre où la situation économique est un peu plus serrée, il est très intéressant de voir que surtout des gens avec des excellents résultats de baccalauréat (école) optent pour ceci. C'est...je leur le déconseille, parce qu'ils se privent de chemins de carrière potentiels, mais ils le font de manière séquentielle. Ils font en sorte qu'ils obtiennent un diplôme de l'académie professionnelle et ensuite ils font un cours de maîtrise ou ils optent pour d'autres mesures de formation continue, par exemple pour pouvoir opter pour un cheminement scientifique. C'est vrai, si on a ce diplôme, on n'a pas l'opportunité de faire un PhD par exemple ou de prendre n'importe quelle position à l'université. » (AéroAL2, S3) (12)

- Adaptation des connaissances aux besoins des entreprises

Les cheminements d'études se distinguent alors par la nature des connaissances que les employés développent au fil des ans. Les études classiques envisagent plutôt de développer une richesse en connaissances théoriques, les études au sein des académies amènent à une mise en pratique rapide des connaissances acquises et le système dual permet de développer des connaissances spécifiques à l'entreprise. Les organisations peuvent donc effectuer un choix entre les différents profils selon leurs besoins. Parfois, c'est une combinaison de différents profils qui est nécessaire, surtout à l'heure actuelle et avec un système de formation universitaire très spécifique qui permet l'apport de nouvelles connaissances pour l'organisation. Il s'agit alors de jumeler ces nouveaux domaines avec les connaissances pratiques qui sont habituellement développées dans les firmes :

« [...] Parce que dans mon champ, un employé avec un doctorat est indispensable. Dans les autres départements où il est question de développer le produit, cela n'est pas absolument nécessaire (...) disons cela comme ça: Il y a dans des départements plus de tâches que les gens avec un doctorat n'aiment pas. Où un diplômé d'une université technique est super. On y a plusieurs diplômés d'universités techniques. On en a un. Il a fait l'école technique et il a ensuite fait sa maîtrise. Aussi à l'université technique. C'était un expérimenté et je suis absolument ravi de cet employé. Il est sans façon. Et il a cela ce que certains doctorants, pas tous,...n'ont pas. Ils

sont un peu orientés vers des aspects académiques et mon diplômé de maîtrise de l'université technique, il retrouve ses manques et il dit: arrête de faire des calculs, mon grand, on commence là. On le fait là. » (AéroAL2, S1) (13)

« [...] c'est très en lien avec des thèmes, à partir de quand je prends quelqu'un avec un apprentissage ou une formation continue, ou encore je prends quelqu'un avec des études et une formation continue. Sur ce point...on a besoin des deux, et aucun des deux n'est mieux ou pire. On doit seulement regarder, à quel endroit et où j'ai acquis les connaissances dont j'ai besoin pour les tâches à effectuer (...) sur le plan de la hiérarchie les deux peuvent être vus sur le même niveau, car un travail nécessite l'autre. Sur le plan du contenu, les deux sont complémentaires et ultimement c'est le sujet...le contenu qui est déterminant pour savoir, si j'ai besoin de quelqu'un avec un apprentissage classique ou bien si je m'oriente vers les études.» (PharmaAL1, RH1) (14)

Cet aperçu de cheminements d'études distincts montre que l'architecture institutionnelle allemande offre différentes façons aux jeunes de se préparer au marché du travail, ce qui donne aussi la possibilité aux entreprises de recruter selon leurs besoins.

7.2.1.2 Liens études/emploi : Durabilité des rapports

Un autre aspect du système d'éducation allemand est la création de rapports durables entre les firmes et les étudiants. Ces rapports peuvent être établis via le système universitaire et la connaissance spécifique des jeunes ou via des engagements contractuels.

L'intégration via des stages et surtout via l'écriture de mémoires et de thèses est la voie dominante d'intégration après les études universitaires (aussi au niveau équivalent au baccalauréat). Elle implique davantage un échange sur des connaissances techniques et spécialisées qui forme la base d'un lien durable entre les jeunes et les organisations. L'initiation du contact peut se faire dans un cadre formel, par l'offre d'un poste ou bien par le biais des anciens étudiants des universités qui font partie d'un réseau. Le domaine spécifique forme souvent la connexion entre l'étudiant et la firme. Pendant l'activité de rédaction du mémoire, l'étudiant est intégré dans l'organisation pour se familiariser avec le contexte organisationnel, parfois même quelques semaines ou quelques mois avant le début du mémoire. Par ce biais se forme souvent le début d'une relation de plus longue durée:

« [...] Des fois c'est comme ça qu'encore aujourd'hui je reçois des courriels des étudiants qui disent : "ah, quelqu'un à l'université m'a donné votre courriel et je voulais présenter ma candidature pour un stage. " Alors cela arrive de temps en temps. Pas seulement à moi, mais aussi à d'autres. » (AéroQC1, J7a) (15)

« [...] Un mémoire, cela prend normalement 3 à 6 mois. Et si c'est seulement un mémoire de trois mois, cela dépend des universités, les gens commencent à travailler ici trois mois avant, pour se faire une expérience. » (AéroAL1, S1) (16)

« [...] La plupart du temps on reçoit des étudiants sur référence, parce plusieurs des employés plus âgés dans notre département...alors mon directeur de département il est professeur lui-même et c'est pour cela que les gens connaissent...je sais qu'il y a un *pool* chez AéroAL1 où les gens peuvent appliquer et on peut regarder là dedans, mais selon l'expérience des dernières années c'était toujours comme ça que les étudiants sont arrivés, par référence des collègues qu'on a connu durant le temps à l'université ou d'autres collègues avec lesquels on a travaillé sur un projet de recherche ensemble avec les universités.» (AéroAL1, J2) (17)

Aussi, la connexion contractuelle peut passer par l'embauche des « étudiants salariés » (*Werkstudent*). Il s'agit d'une forme contractuelle particulière en Allemagne, qui permet aux étudiants d'acquérir une expérience de travail dans un domaine pertinent, sans que l'entreprise ne s'engage dans la formation des jeunes. Le travail en entreprise est alors déconnecté de l'université. Dans certains cas, les étudiants restent avec l'entreprise tout au long de leurs études pour assurer leur financement. Quelques étudiants sont même embauchés une fois leur formation universitaire terminée. Parfois, l'expérience d'étudiant salarié peut mener à la rédaction d'un mémoire ou à un emploi. Dans ces deux cas, se combinent l'engagement mutuel et le lien via les connaissances spécialisées. Les entreprises effectuent alors des démarches pour lier les étudiants à l'organisation et contribuent à l'orientation de leur choix professionnel.

« [...] Je l'ai fait complètement à côté des études. J'ai créé un précédent ici. Normalement les étudiants salariés n'étaient pas embauchés avant les études principales. Je suis donc arrivé et on m'a fait une offre tout de suite après...alors en fait...j'ai fait un stage ici et on m'a fait une offre, même si cette règle existait normalement: pas avant les études principales. Mais on me l'a offert quand même et c'est maintenant devenu pratique courante ici chez AéroAL1 que les gens sont embauchés comme étudiant salarié pendant les études (...) les étudiants peuvent travailler un maximum de 19 h par semaine.» (AéroAL1, J1) (18)

« [...] Normalement on essaie de les lier à nous d'une certaine manière. D'identifier des bons stagiaires qui sont vraiment bons et de leur dire: ok, tu fais...tu peux devenir étudiant salarié chez nous, écrire ton mémoire, ou ton baccalauréat ou ta maîtrise. Et ensuite on essaie vraiment de garder les bonnes personnes. Ils ont déjà mûri un peu dans l'entreprise et cela aide énormément, parce qu'ils ont déjà une idée de comment est l'organisation, qui fait quoi et qu'est-ce qui fonctionne comment.» (AéroAL1, J3) (19)

Une autre forme d'encadrement contractuel est le système dual. Ce dernier implique que l'intégration des jeunes soit encadrée par des responsables de la formation. Un encadrement très structuré par le responsable de la formation permet l'adaptation du contenu aux besoins

des organisations et dans certains cas aussi à l'apprentissage en petits groupes, ce qui permet un suivi personnalisé et un enseignement rapide et adapté aux besoins.

« [...] Et la deuxième fonction que j'ai ici est la coordination de la formation des apprentis en fait. C'est-à-dire que je m'occupe de l'embauche des apprentis, la coordination de la formation, ce qui est lié à apprentissage interentreprises, parce qu'on ne fait pas toute la formation ici en entreprise, mais qu'on travaille avec un établissement de formation, sous forme de coopération (...) les formateurs qui travaillent là-bas font aussi souvent partie de la commission d'études. Je les connais assez bien, parce qu'on se voit régulièrement. Nous allons aussi dans d'autres entreprises en tant que commission d'études. » (AéroAL3, S1) (20)

Pour les étudiants, cette forme d'études représente un engagement, car leur contrat de travail implique une relation avec l'entreprise pendant plusieurs années. Si la situation le permet et que les jeunes restent en entreprise suite à leur formation (ce qui est le cas pour la majorité des jeunes), ils pourront tout de suite être mis à contribution, une fois leur formation terminée:

« [...] C'est comme ça, on forme pendant trois ans et demi (...) et pendant la troisième année, ils sont quasi exclusivement ici dans l'entreprise. Cela vient avec le grand avantage que pendant leur temps d'apprentissage ils ont déjà connu tous les processus qui se passent et ils ont connu les machines. Alors c'est...quand un apprenti termine ici, il a une meilleure connaissance de la firme que quelqu'un qui vient de l'externe. Il doit d'abord être formé ici (...) un apprenti qui peut rester est un grand avantage. » (AéroAL3, S1) (21)

Le contexte institutionnel allemand facilite alors une durabilité des liens études/emplois. Ces liens sont établis par la connaissance spécialisée et l'engagement mutuel des jeunes et des entreprises.

7.2.1.3 Jeunes professionnels : La présence marquée de la spécialisation

La présence marquée de la spécialisation des étudiants a déjà été soulevée quant aux différents cheminements d'études et elle figurait également parmi les éléments qui marquent les liens études/emploi. En effet, par rapport aux études universitaires, les connaissances théoriques générales sont fortement valorisées, car elles répondent aux besoins des entreprises. De plus, elles permettent une intégration très fluide, car la spécialité des connaissances amène souvent une continuité au niveau de l'insertion professionnelle. Dans

de nombreux cas, les jeunes continuent à travailler sur les mêmes thématiques que celles qu'ils ont approfondies durant leurs études, leurs mémoires ou leurs thèses.

« [...] Alors je peux peut-être le dire comme ça, que le doctorat est la base pour continuer ici. Alors moi je dirais: ici c'est beaucoup plus complexe que cela ce que j'ai fait auparavant en morceaux. Le mémoire c'était sympathique, le doctorat c'était un défi et maintenant c'est encore plus approfondi.» (AéroAL2, J2) (22)

« [...] Ce qui arrive souvent aussi c'est que les gens viennent déjà faire leurs travaux d'études ou leurs mémoires ici, en fait on a recruté plusieurs employés durant les dernières années qui avaient écrit leur travail d'études ou mémoire avec nous ou qui ont même fait leur doctorat avec nous, ensemble avec l'université. C'est-à-dire qu'ils ont carrément travaillé sur des projets de recherche avec nous, pendant trois ans ou quatre ans et ils ont commencé à travailler pour nous après (...) leur travail à l'université, suite à l'obtention de leur titre de docteur sur un champ spécifique de AéroAL1. L'avantage est bien sûr qu'on connaît les gens déjà et qu'on sait, si on les veut ou pas. Il nous connaît aussi, et il peut s'accommoder de la firme ou bien il désire plutôt travailler ailleurs (...) Bien sûr, il est optimal si on a déjà fait son travail d'études ou son mémoire avec la firme...parfois aussi quand on a travaillé ici comme étudiant salarié.» (AéroAL1, S1) (23)

Tel qu'il ressort des citations qui précèdent, plusieurs employés ont aussi effectué leur doctorat. Il est aussi pratique courante de spécifiquement embaucher des jeunes pour qu'ils continuent leurs activités de recherche dans l'entreprise. Il appert donc qu'au sein des firmes allemandes, surtout dans les grandes, la proportion des employés ayant effectué des études de deuxième et de troisième cycle est grande. Pour certains, c'est le taux important de doctorants qui permet aux entreprises de mieux performer et d'arriver à une très forte précision technologique, comparativement aux entreprises équivalentes sur la scène internationale. Au sein de plusieurs départements, la préférence va à l'embauche de doctorants, en raison de leur expérience en recherche et de la spécificité de leurs connaissances.

« [...] Alors les études, c'étaient en technologie aéronautique et aérospatiale avec la spécialisation en mécanique et l'aérodynamique d'un côté et la promotion portait sur les moteurs. Et j'ai fait exactement cela, c'est-à-dire que j'ai traité le *exhorst system*, le Système de traitement des gaz résiduels. Et cela était donc...c'est pour cela que j'ai fait une candidature spontanée ici et c'est pour cela que je suis venu dans ce département, parce qu'en principe j'ai commencé exactement dans le champ dans lequel j'ai fait mon Ph.D., exactement cela...» (AéroAL1, 7a) (24)

« [...] Nous (les Allemands) sommes trop détaillées, trop orientés vers les connaissances. Très scientifiques. ANONYME (endroit) était auparavant appelé l'hôpital, car il y a trop de docteurs (rires). Il y a des préjugés qui sont maintenus. » (AéroAL1, S9) (25)

« [...] Mais l'ingénieur allemand est désormais un ingénieur extrêmement bien formé. [...] la formation hautement théorique que nous faisons avec les gens, le degré élevé des gens avec un doctorat, c'est ce qui mène au fait que nous développons une technologie exceptionnelle ici. De la technologie absolument extraordinaire! » (AéroAL1, S7) (26)

Pour les diplômés des universités, la spécialisation crée un pont entre les études et l'emploi. Elle mène aussi à une culture scientifique dans les organisations.

7.2.1.4 La dominance d'une spécialisation individuelle

Un premier attribut de la formation continue est l'accent mis sur la spécialisation individuelle. L'acquisition des connaissances spécifiques est notamment encadrée par les départements. Souvent, il existe une approche structurée des formations à suivre pour chaque employé, basée sur leurs forces et leurs faiblesses, les particularités de leurs postes et les besoins de certifications et en continuité avec leur spécialisation.

« [...] Notre gestionnaire d'équipes le fait de manière très structurée. Il y a un grand tableau Excel pour tout le monde dans le groupe et on identifie toujours les besoins en matière de formation (...) Oui, c'est comme ça que les descriptions des gestionnaires d'équipes, des gestionnaires des départements sont déterminées, de quelles formations on a besoin pour faire ce travail. Alors jusqu'à maintenant, c'était comme ça que tout chef d'équipe avait son propre fichier Excel et qu'il a plus ou moins (...) on peut nommer nos besoins. » (AéroAL1, J7A) (27)

« [...] Mais finalement, quand le tout a été mis en marche, cela nous semble très prometteur. Surtout parce qu'on peut dire qu'on peut réellement vérifier l'état des connaissances de chaque employé. Chaque employé passe par ce plan de formation et regarde, est-ce vraiment, ou a-t-il encore des besoins, ou est-ce que celui peut encore progresser, qu'est-ce qu'on doit faire pour le lever à un tel niveau des connaissances? Est-il à la bonne place? » (PharmaAL1, RH2) (28)

Au delà de la planification de la formation continue, une décision d'envoyer un employé à une formation spécifique peut aussi être prise à court terme. Les chefs d'équipes font la veille des mesures de formation récentes et avertissent les employés en les pointant vers des cours spécialisés. Cependant, au vu des restrictions budgétaires existantes, la formation doit être en lien avec l'activité immédiate de l'employé et doit idéalement être applicable tout de suite. Le rythme de travail et le manque de temps font en sorte que toute formation sur des thèmes connexes serait oubliée rapidement et qu'elle serait donc jugée inutile pour les employés.

« [...] Cela doit correspondre à l'activité...si c'est quelque chose dont il aura besoin dans deux ou trois ans, cela n'a pas de sens. Cela doit correspondre au contexte de l'activité. Dans ce cas, cela a un sens et on va le remarquer...l'efficacité par rapport à l'amélioration de la qualité. Si c'est sur un sujet abstrait dont il aura besoin dans quatre ou cinq ans, je le refuse. Là, cela n'a pas de sens. En cinq ans, il l'aura oublié...on ne peut pas planifier aussi longtemps en avance. Cela doit marcher avec l'environnement ici...on doit simplement assurer cela...que seulement des formations bien fondées sont demandées.» (AéroAL1, S9) (29)

En comparaison, un système de formation passif et orienté vers les compétences générales tel qu'il existe dans les grandes firmes est souvent critiqué, car il repose donc davantage sur le principe de l'offre, mais il ne permet pas un suivi personnalisé ou un encadrement tel qu'il serait attendu par plusieurs et surtout par les seniors.

« [...] Bon et s'il s'agit de formations techniques qui nous concernent uniquement au sein du département, là on n'y trouve rien bien sur dans ce catalogue. S'il s'agit des champs spécifiques, il est plus rapide de regarder ailleurs.»(AéroAL2, Focus) (30)

« [...] Oui, on a souvent des...je dirais des possibilités de formation standards, qui expliquent les principes, introduisent des nouvelles méthodes (...) mais si je regarde le système de contrôle, je constate que des formations techniques, par rapport aux aspects techniques, ne sont presque pas offertes. Là c'est du *learning-by-doing* et cela manque tout simplement. Il n'y a pas de cours. On doit aller le chercher à l'externe.» (AéroAL1, S8) (31)

7.2.1.5 Mixité de la responsabilité individuelle et de l'organisation collective/systématique

De plus, la formation continue n'est pas seulement prévue sur le plan individuel, mais elle est également matière à réflexion de groupe. Il s'agit de répartir les formations pour couvrir tous les champs. Dans ces cas, la formation doit avant tout servir à la collectivité de l'entreprise. Ceci implique, dans un premier temps, que les employés soient responsables de se mettre à jour régulièrement sur le champ des connaissances liées à leur domaine d'expertise et, dans un deuxième temps, de transférer les connaissances acquises aux employés du groupe.

« [...] dans un domaine précis et là on a aussi la possibilité de se former d'une certaine manière. On reçoit des formations et on est développé dans un domaine précis....Ce qui est aussi le but de la chose. Certainement aussi pour l'entreprise, si on change toujours et on reçoit des formations à gauche et à droite, cela ne vaut pas la peine pour l'entreprise, n'est-ce pas?» (AéroAL3, J1) (32)

« [...] Mais sinon mon patron vient me voir et il me transmet quelque chose ou je vais le voir et dis: cela m'aiderait à progresser. Au bout du compte, cela doit être bon pour la firme.» (PharmaAL1, J2) (33)

Malgré l'importance de la formation, les employés ayant un rôle de superviseur soulignent aussi la difficulté de bien pouvoir former les employés de leur équipe ou de leur département. Plusieurs seniors soulignent que leur travail est souvent soumis à une forte pression temporelle et les chefs d'équipes doivent justifier de telles mesures. Dans ce cadre, la réflexion collective sur la formation constitue une manière de mieux composer avec les restrictions budgétaires. Elle permet aux superviseurs d'avoir une vue de l'ensemble des formations et de répartir les différentes spécialisations des employés.

« [...] Mais tout le monde le fait d'une autre manière, je dirais. Parce que ...c'est un investissement et au début cela coûte de l'argent, cela coûte du temps. On doit parfois recevoir une volée, parce qu'on dépense trop d'argent, disons. Parce que la formation cela coûte de l'argent et que les projets disent: pff, je ne paie pas pour cela. Cela ne m'intéresse pas. Cela est ton problème. Moi je veux seulement le travail que j'ai fait pour mon projet spécifique. C'est-à-dire qu'on a des coûts internes, parce que, comme je disais, la formation n'est pas gratuite.» (AéroAL1, S8) (34)

« [...] Normalement quand on demande une formation, on informe le superviseur, parce qu'en pratique c'est lui qui doit la payer. Ensuite il y a bien sûr une discussion, si c'est tout le département qui souhaite faire une formation.» (AéroAL1, J3) (35)

En parallèle avec l'encadrement de l'entreprise et la dynamique de groupe, la formation continue implique une responsabilisation individuelle. En effet, au delà de l'encadrement par l'entreprise, les employés sont les initiateurs de leurs choix de formation continue. En ce sens, la formation continue est perçue comme un facteur de motivation et, par cela, un facteur de rétention pour les organisations.

« [...] Je pense que les portes sont ouvertes, mais c'est aussi un peu une initiative personnelle. Les chefs d'équipes ont un ensemble de formations standardisées pour chaque position que tout le monde devrait faire et le chef d'équipe lui-même est responsable pour qu'elles soient réellement effectuées. Mais pour tout ce qui dépasse cela et on souhaite progresser, on doit en discuter avec son supérieur et on doit dire: Ok, moi j'aimerais bien cheminer vers cela et cela et c'est pour cela que j'aimerais participer à la formation.» (AéroAL1, J3) (36)

« [...] Alors quand on est en dehors des mesures de formation spécifiques, c'est la responsabilité de l'individu.» (AéroAL2, S2) (37)

En même temps, toutefois, la formation des employés pose un dilemme aux organisations. D'un côté, il s'agit d'un facteur de motivation pour les employés qui apprécient l'enrichissement intellectuel et qui se perçoivent dans une perspective à plus long terme, mais de l'autre côté, la formation représente un grand investissement pour les entreprises dont les

employés peuvent se servir de manière abusive ou, pire, qu'elles risquent de perdre, si jamais l'employé ainsi formé décide de quitter l'entreprise. Cependant, la situation dans les entreprises allemandes est plutôt telle que l'importance de former les employés prend le dessus sur le risque de perdre l'investissement:

« [...] Bien sûr ...pour les supérieurs, elle [formation continue] présente un certain risque, car plusieurs disent après trois ou quatre ans (d'apprentissage): je n'ai plus envie, je pars dans un autre département ou dans une autre entreprise. Surtout quand ils sont jeunes. Cela arrive assez souvent qu'on dise qu'on change après un certain temps. Mais de dire de ne pas faire progresser personne en raison de cela, parce que je risque d'investir pour rien, c'est aussi un non sens. Je pense qu'on peut éventuellement lier les gens aux département ou à la firme grâce à des mesures de formation et de développement [...] parce qu'ils ont le sentiment: J'ai une chance de progresser ici. Je n'ai pas besoin de partir ailleurs. Je vois un développement de carrière ici qui ne se termine pas dans 3 ans, mais qui me donne 10 ou 15 ans. » (AéroAL1, S8) (38)

7.2.1.6 La troisième voie et les partenaires publics de la formation

Aux éléments précédents s'ajoute la poursuite des études après quelques années d'expérience pour acquérir un autre diplôme. Les employés qui optent pour de telles études sont souvent ceux qui ont choisi une formation avec une orientation pratique à la base. Tel que mentionné précédemment, elles sont limitées par rapport aux connaissances théoriques et restreignent donc le développement professionnel. Cependant, le choix de la formation initiale n'est pas entièrement déterminant, car cette formation peut être complétée par des diplômes qui sont acquis ultérieurement :

« [...] À côté de...leur formation pendant l'apprentissage ils peuvent aussi aller à l'école, ils peuvent se former là bas, ils peuvent aussi parvenir à des responsabilités supérieures via une troisième voie. S'ils reconnaissent plus tard: ah, je suis plus intelligent que mon père le pensait, ils peuvent aussi aller à l'université. Là, ils peuvent passer à une voie de formation, une troisième voie soi-disant et chaque maître peut encore faire son diplôme d'ingénieur. » (AéroQC1, S10) (39)

Souvent, les firmes sont directement impliquées dans ce type de formation. Par exemple, la formation en tant que pharmacien se fait au sein d'une chambre professionnelle qui exige qu'il y ait un responsable de la formation qui encadre les étudiants du côté organisationnel. La formation en tant que maître industriel, quant à elle, reflète l'encadrement structuré des entreprises. En effet, elle s'inscrit directement dans des trajectoires professionnelles possibles qui sont conçues par l'entreprise sur le long terme :

« [...] Moi j'ai fait une formation continue, via PharmaALI pour devenir pharmacien et gérant (...) Ça c'est aussi, c'est une formation continue de la chambre des pharmaciens et bien sûr elle est formalisée aussi (...) c'est offert par la chambre de pharmaciens. Il y a différentes (formations) pour pharmaciens. Cela, c'était une (formation) pour la technologie pharmaceutique. La firme doit être certifiée aussi. Plusieurs conditions doivent être respectées pour que la firme puisse le faire et la firme doit avoir un responsable de formation à l'interne. » (PharmaALI, J3) (40)

« [...] On accompagne les madames et messieurs via une formation de maître d'industrie, en disant: Regarde, cela c'est où tu te retrouves aujourd'hui et cela c'est où on te voit dans x ans. » (PharmaI, RH1) (41)

Par des formations plus tard dans la carrière, appelées la troisième voie de qualifications (*Dritter Bildungsweg*), les employés peuvent donc adapter leur travail et leurs responsabilités en entreprise pour ensuite faire le même travail qu'un collègue qui est passé par une formation purement académique. Les choix initiaux de chemins d'études dans un contexte de cheminements hétérogènes se relativisent alors dans plusieurs cas et ces passages sont fortement encouragés par les firmes. Suivant ces cheminements, il est possible que deux personnes ayant opté pour des cheminements de formation distincts effectuent le même type de travail après plusieurs années et des études de troisième voie. Par exemple, l'apprentissage du métier de mécanicien d'automobile peut être complété par des études universitaires pour atteindre une position managériale dans une firme. Comme une plus grande partie des employés qui optent pour les études de troisième voie restent quand même chez leur employeur initial, elle représente un autre facteur de liaison des employés à l'entreprise:

« [...] Plus les gens vieillissent, plus cela s'équivaut. Alors pour les diplômes qui étaient obtenus il y a 25 ou 30 ans, il y a encore plus de similarité entre les études et l'apprentissage. » (PharmaALI, RH1) (42)

« [...] initialement je suis mécanicienne d'automobiles, j'y ai fait mon maître [industriel], j'ai commencé avec les études, spécialisation technique d'automobiles et j'ai aussi visité des cours sur des turbines à gaz, ce qui était assez intéressant pour moi. Et j'ai appliqué ici comme aussi à d'autres firmes [...] Ils étaient à la recherche des gens et cela a très bien fonctionné. » (AéroALI, S6) (43)

« [...] Après qu'ils soient devenus des préparateurs à l'industrie pharmaceutique, ils vont étudier. Ensuite, ils reviennent chez nous. On a quelques uns comme cela. Alors plusieurs étudiants se connaissent aussi (...) mais si tout le monde le faisait (partir après la formation), on se demanderait comment traiter la formation. À un moment donné cela deviendrait moins gérable. Je veux dire, on forme les gens et ensuite ils partent. Une certaine partie, c'est complètement logique. C'est comme ça, tout simplement, mais la plus grande partie reste ici normalement...ou bien ils vont vraiment à l'université technique ou à l'université, peu importe,

et font leur formation ou leur formation continue. Mais ils reviennent normalement ensuite. »
(PharmaAL1, S1) (44)

Pour assurer la formation continue, les entreprises allemandes ont également accès à un paysage d'institutions publiques et privées. Certains liens entre elles et de telles institutions ressemblent aux collaborations dans le cadre de la formation duale. Les chambres de commerce et de l'industrie offrent notamment des programmes de formation reconnus à travers le pays et elles exigent la participation des entreprises. De plus, il faut mentionner que plusieurs entreprises tombent également sous le chapeau d'une caisse professionnelle d'assurances sociales (*Berufsgenossenschaft*), une instance de sécurité d'assurance du travail dont le *membership* est obligatoire pour certains secteurs. De plus, de nombreuses initiatives publiques, parapubliques ou privées offrent aux employés la possibilité d'assister à des cours spécialisés. Puisque ces formations s'ajoutent à celles qui sont organisées par les entreprises, celles-ci sont en partie soulagées de l'organisation et du financement des formations. Ce sont surtout les grandes institutions qui véhiculent une culture scientifique et qui permettent l'acquisition des connaissances spécialisées, car elles sont avant tout axées sur la recherche appliquée.

« [...] Plusieurs employés vont aussi à la caisse professionnelle d'assurances sociales. Le personnel qualifié. Comme entreprise on est obligé d'avoir du personnel qualifié dans chaque domaine. Alors les gens vont à la BGE (type de caisse professionnelle) bien sûr. Ce sont des formations gratuites de la caisse professionnelle d'assurances sociales qui sont offertes. »
(Pharma1, RH2) (45)

« [...] Ensuite, la formation continue et le transfert des connaissances a aussi lieu dans des académies professionnelles spécifiques. Surtout pour le domaine de la technologie de défense il y a la société Carl Cranz CCG. Cette société Carl Cranz offre actuellement environ 100 cours, sinon plus (...) Ce sont des cours qui sont publics ou semi-publics. (...) On a des chargés de cours à la société Carl Cranz, c'est-à-dire que nous avons plusieurs cours qui sont conçus par nous et qui y sont présentés. On y envoie nos employés, si nous jugeons que cela est utile. (...) On est souvent dans une situation de devoir changer de domaine d'activité ou de connaissances à l'intérieur d'une carrière professionnelle (...) Et cela serait une telle société Carl-Cranz. On y fait plusieurs choses en matière de formation. » (AéroAL2, S3) (46)

En résumé, la formation de troisième voie ou par le biais des institutions externes véhicule deux logiques. D'une part, l'engagement de l'entreprise et les partenariats externes permet d'apporter les connaissances spécialisées à l'organisation. D'autre part, les possibilités de formation continue constituent un facteur de liaison/rétention des employés. Nous retrouvons

aussi la mixité des logiques collective et individuelle telle que discutée dans la section précédente.

7.2.1.7 Synthèse

Les données collectées révèlent que le système d'éducation allemand peut être décrit par les attributs suivants: l'hétérogénéité des études initiales, les liens études/emploi durables, une démarche de spécialisation (facilitée par le soutien des institutions publiques), le support individuel et structuré des entreprises quant à la formation continue de leurs employés (impliquant les possibilités de qualifications plus tard dans la carrière) et la coexistence des logiques de formation collective et individuelle des employés.

Le système d'éducation allemand est marqué par une variété de programmes d'études menant à des profils d'employés différents. Généralement, les entreprises sont très engagées dans la formation et reçoivent en retour de jeunes diplômés qui disposent toute de suite des connaissances spécifiques à l'entreprise et de celles standardisées du métier qui peuvent tout de suite être mises à contribution. Peu importe la formation initiale des jeunes, ces derniers sont généralement très encadrés lors de leur premier contact avec la firme. Cet encadrement peut passer par 1) la connaissance spécialisée qui forme un pont entre les études et le travail et 2) l'engagement mutuel des jeunes et des entreprises dans le cadre du système dual ou dans le cadre des relations avec les étudiants salariés. Par la fragmentation des études et la possibilité de recruter différents types d'employés selon les besoins, la valeur des diplômés d'université repose avant tout sur la spécialisation. Les doctorants sont particulièrement convoités, puisqu'ils apportent des connaissances technologiques de pointe et une autonomie par rapport au travail scientifique à effectuer.

En ce qui concerne la formation continue, il se dégage une approche particulièrement structurée et adaptée à la spécialisation individuelle. L'acquisition des connaissances spécialisées et en lien avec le travail est particulièrement valorisée et constitue une priorité en cas de restrictions budgétaires. De plus, se dégage une mixité de logiques collective et individuelle. D'une part, la réflexion sur la formation est effectuée selon les besoins du groupe. Le but est de faire revenir les connaissances acquises par les employés à l'entreprise et d'arriver à une complémentarité des employés quant aux champs spécifiques. D'autre part,

la responsabilité de se former repose sur l'individu et elle peut alors fortement varier d'une personne à l'autre. Dans ces cas, elle est plutôt perçue comme un facteur de motivation ou de rétention des employés.

De plus, les employés ont souvent la possibilité d'opter pour une troisième voie de qualification, qui relativise le choix de la formation initiale et qui lie davantage les employés à l'entreprise. Elle rend plus flexible la trajectoire professionnelle. C'est un réseau d'institutions partenaires (et de grande partie publiques) qui donnent accès à la formation spécialisée.

L'interrogation des générations quant au système d'éducation permet aussi de soulever des facteurs de tension ou de transformation du système d'éducation allemand. Ce sont particulièrement les seniors qui craignent la perte de la spécialisation par l'adaptation du diplôme allemand au cheminement bac/maîtrise. La formation moins approfondie que reçoivent les étudiants est problématique. À cause des pressions financières que subissent les organisations, elles sont dans l'impossibilité de développer cette spécialisation elles-mêmes. De plus, une perte de connaissances spécialisées peut être provoquée par le fait que plusieurs bons élèves optent pour des études en lien avec l'organisation (car ils se sentent plus en sécurité quand ils détiennent un contrat d'une firme). Au niveau de la formation continue, plusieurs seniors soulignent la difficulté de justifier la formation des jeunes dans le cadre du travail quotidien. Ils font des efforts pour rendre cette formation possible, mais affrontent l'impératif, omniprésent dans les firmes, d'être productifs dans l'immédiat. S'ajoute à cette situation le risque d'une perte de l'investissement en formation dans le cas de l'éventuel départ des jeunes, car se dégage depuis récemment la tendance vers une plus grande mobilité inter-firmes (voir la section sur le rapport salarial). Aussi se confrontent la formation systématique des employés en entreprise et les tendances de subjectivisation au travail. Le tableau 7.6. résume les caractéristiques du système d'éducation allemand ainsi que les facteurs de tension et de transformation.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension /transformation |
|---------------------|---|---|
| Système d'éducation | <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des études initiales (et des profils de diplômés en matière des connaissances) • Valorisation de la spécialisation • Liens études/emplois durables • Support individuel et structuré offert aux employés quant à leur formation • Coexistence des logiques collective et individuelle (de la formation continue, du rapport salarial) • Support des institutions publiques à la formation continue | <ul style="list-style-type: none"> • Disparition du diplôme allemand reconnu pour une formation solide, perte de transparence du système d'éducation (universités d'élite ; adaptation au modèle bac/maîtrise) • Perte de développement des connaissances théoriques très spécialisées par le fait que plusieurs bons élèves optent pour des études en lien avec l'organisation • Difficulté progressive d'intégrer la formation dans l'activité courante • Confrontation entre la formation systématique des employés en entreprise avec les tendances de subjectivisation au travail et les pressions financières • Crainte progressive des firmes de perdre l'investissement en la formation et de la prise en charge de leurs employés |

Tableau 7.6 Caractéristiques et facteurs de tension du système d'éducation allemand

7.2.2 Le rapport salarial

| | QUÉBEC | ALLEMAGNE |
|------------------|---|--|
| Rapport salarial | 1. Relations d'emploi : tendance à la flexibilité 2. Individualisation, négociation, jeu de pouvoir 3. Le caractère nomade des relations d'emploi | 2.1. Relations d'emploi : Un cadre réglementaire rigide 2.2. Mixité de responsabilité individuelle et d'une organisation collective/systématique 2.3. La durabilité des relations d'emploi |

7.2.2.1 Relations d'emploi : Un cadre réglementaire rigide

Dans les deux secteurs à l'étude (aéronautique et pharmaceutique), des syndicats jouent un rôle déterminant pour les entreprises. Aussi les groupes professionnels rencontrés au sein de cette étude sont représentés par un syndicat. Divisés en fonction des *Laenders*, les syndicats déterminent des catégories d'employés (appelés les « groupes tarifaires »)⁶² et spécifient les salaires et les bénéfices sociaux des employés en fonction des groupes professionnels. Même si la majorité des employés interrogés ne sont pas membres du syndicat, leurs salaires sont déterminés par ce système et ils profitent de conditions négociées.

« [...] Bien alors cela, on peut le choisir. Exact, on peut choisir, si on veut être membre du syndicat ou non. Là on doit leur faire parvenir un certain pourcentage de son salaire brut. Il était comme cela...j'étais embauchée ici comme travailleuse, j'étais embauchée sous contrat tarifaire et bien sûr j'étais classée parmi les groupes tarifaires et j'étais aussi représentée par le syndicat. De façon automatique, c'est clair. Mais moi personnellement je n'étais pas membre. Mais on a la possibilité (de décider), si on veut devenir membre ou non. Mais on n'est pas automatiquement membre. » (PharmaAL1, J1) (47)

« [...] Parce que moi personnellement j'estime la part comme étant très minime. En bout de ligne, c'est comme ça: à la fin, tous les non-membres du syndicat profitent des résultats qu'ils présentent. En fait, c'est cela qui embête le syndicat toujours un petit peu, alors, genre plusieurs se battent pour un rehaussement du tarif et tout le monde en profite. Mais c'est comme ça! » (AéroA11, RH2) (48)

En plus de leur influence sur le salaire à l'embauche, les syndicats veillent sur l'équité des groupes salariaux par rapport au travail effectué. Pour les entreprises, cette régulation des

⁶² En Allemagne, la convention collective qui est négociée par les partenaires impliqués est appelée « contrat tarifaire ». À l'intérieur de ce dernier existent plusieurs groupes professionnels, appelés les « groupes tarifaires ». Aussi les employés qui sont chapeauté par un syndicat sont appelés « employés tarifaires ». Dans ce cadre de ce document, le terme « tarifaire » est donc employé pour décrire le lien avec le syndicat.

salaires évite la nécessité de négocier avec chaque employé, mais elle représente également une limite de leur pouvoir d'attraction. En effet, les règlements tarifaires ne leur laissent pas une grande marge de manœuvre pour adapter les salaires aux attentes individuelles:

« [...] Cela dépend premièrement de la ligne/position ou de la hiérarchie. Et on est lié à la convention collective ERA de toute façon. Il nous indique la structure dans un premier temps.» (AéroAL1, RH1) (49)⁶³

« [...] Le contrat de travail est fixé de manière rigide. Alors on a des régulations fixes dans quelle situation on peut offrir quoi [...] Mais c'est régularisé de la même façon, alors la base pour nos offres [...] en fait on a décrit et classé tous les postes [...] alors cela n'est pas encore distingué selon les connaissances. Alors là c'est l'activité qui est déterminante [...] on paie nos employés selon le tarif en vigueur, alors le salaire contient en partie des éléments tarifaires qui sont prédéterminés, mais comme entreprise j'ai aussi l'opportunité de dire: Cet employé doit gagner plus parce que...! Alors en partie c'est échelonné, et via l'évaluation de la performance, que je peux fixer en partie combien de plus il peut gagner au delà du tarif. [...] Mais si quelqu'un vient avec des prestations salariales exorbitantes que je ne peux pas rentrer dans mon système, je peux seulement dire: Je peux vous offrir cela maximum. Vous seriez intéressé quand même? Cela est le processus habituel. » (AéroAL1, RH2) (50)

Dans les grandes organisations, un système corporatif s'ajoute à l'influence syndicale. Tel que dans le contexte québécois, ce système interne administre les changements d'un groupe salarial à l'autre. Se combinent alors les influences structurelles du système corporatif et du cadre réglementaire national. Mais aussi, dans des PME qui ne disposent pas d'un système corporatif, il existe des démarches visant à uniformiser les salaires et à les adapter à la description du poste et les tâches accomplies :

« [...] Alors il y a aussi le *global grading*, où on classe la valeur de la fonction et selon laquelle on détermine la paie. Et ce système et comment on atteint le prochain niveau sont spécifiques à la firme.» (AéroAL1, S3) (51)

« [...] le directeur de *bulkmanufacturing* a développé un système de point qui a été discuté avec tout le monde, dans tous les départements, et sur lequel on s'est mis d'accord avec le CE et les employés sont évalué selon ce dernier. Et seulement quand ils ont passé par une formation, tout le plan de formation, là un niveau salarial leur est attribué. Et là il y a des plans de niveaux, il y a 1,2,3 (...) un paiement équitable pour tous les employés qui n'est pas fait en fonction de celui qui crie le plus fort, comme cela a peut-être été le cas auparavant (...) vraiment approprié, surtout selon les compétences professionnelles.» (PharmaAL1, RH2) (52)

⁶³ Le contrat tarifaire ERA est un système tarifaire qui était introduit durant l'année 2003 par le syndicat *IG Metall*. Son objectif principal était d'enlever la distinction entre les travailleurs (appellation allemande pour les cols bleus) et les employés (appellation allemande pour les cols blancs) afin de regrouper l'ensemble des salaires dans un même système. (<http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/9177F669CDAB8239C1256C2100287BAC>, consulté le 15 août 2014)

L'équité a donc une place importante dans les entreprises allemandes. Toutefois, les critères standardisés empêchent d'adapter les salaires selon les compétences et les expériences individuelles. Cependant, pour une petite partie des salariés, une dynamique alternative s'applique. Les employés de niveau managérial et ceux qui disposent d'une grande expertise (notamment les diplômés d'un double diplôme qui combine deux différentes disciplines) sont embauchés hors tarif. À partir d'un certain niveau de connaissances et d'expérience des employés, la rémunération ne suit donc plus une logique collective et égalitaire, mais plutôt une logique individuelle impliquant une négociation entre la firme et l'employé. D'autres facteurs distinctifs sont le poids de la performance individuelle lors de l'évaluation annuelle, le nombre de jours fériés ou la pension qui sont accordés aux employés.

« [...] Nous avons les hors tarif, alors les employés hors tarif, et là l'atteinte des objectifs rentre dans le salaire, alors le bonus annuel, et chez les employés tarifaires, on peut donner un bonus. » (AéroAL2, S1) (53)

« [...] Oui, alors si vous êtes sur des positions de gestion en Allemagne aujourd'hui, vous sortez directement de ce qui est lié à l'entreprise...vous savez, on est dans une convention collective. Comprenez ce que je veux dire quand je dis convention collective?comment ils sont payés. Et les autres sont des employés hors tarif. Alors si vous voulez directement être payé hors tarif après l'école, vous devez faire un double-diplôme.» (AéroAL1, S10) (54)

Par ces deux catégories de relations d'emploi, les entreprises se donnent la possibilité de préserver les conditions de la convention collective et d'offrir des conditions plus attrayantes aux employés de niveaux supérieurs:

« [...] Et ensuite c'est une transition fluide vers la zone hors tarif. Surtout le niveau le plus élevé ERA se laisse difficilement distinguer du niveau hors tarif. On doit être prudent, ce qu'on fait dans des cas précis il faut le faire avec des arguments, car sinon on perd le contrat tarifaire. Et c'est clairement une affaire allemande, car le contrat tarifaire n'existe pas en dehors de l'Allemagne. Voilà. Cela veut dire qu'on a des employés tarifaires, on a des hors tarif et ensuite commence le *grading managerial* que nous avons globalement chez AéroAL1. Et nous avons besoin d'un niveau hors tarif entre les deux pour assurer la distinction du contrat tarifaire, parce que c'est vraiment une zone grise. On ne la détruira pas, sinon on a un problème. Là, le comité d'établissement pourrait réellement argumenter, bon les gens que nous avons au niveau le plus élevé dans ERA, on pourrait facilement les faire passer à un niveau managérial. La distinction, elle est où? Cela commence à être dangereux. » (AéroAL1, RH1) (55)

De plus, l'influence syndicale sur les contrats implique une rigidité quant à leur nature et à leur durée. Une fois qu'un contrat de travail permanent est établi, il est difficile pour les firmes de mettre fin à celui-ci. Une protection supplémentaire existe suivant l'ancienneté:

« [...] Oui, surtout qu'en Allemagne, le coût lié au personnel est immense, en comparaison avec l'Espagne ou d'autres pays. [...] Il est plus facile là où on peut plus facilement se débarrasser du personnel. Là bas il est plus facile de, bon, c'est contre ma nature d'associer le risque et le personnel, mais finalement, si on le voit seulement d'un point de vue financier et si on embauche du personnel, on l'embauche de manière précoce, il y a certains montants comparativement à là où on peut... réduire le personnel, si les choses vont mal....c'est clair que là on assume un risque plus élevé qui est associé au personnel. Et là où c'est l'envers, parce que les gens sont très prudents et embauchent à un moment plus tard, parce que là le coup doit être réussi. » (AeroAL2, Fin1) (56)

« [...] En soi, pour licencier quelqu'un, c'est difficile. Mais en principe c'est bon aussi...comment on dit si bien: si je ne vole pas des cuillères en or...(tournure allemande pour souligner la non révocabilité). En Allemagne, la protection contre le licenciement est assez développée. Alors avant qu'on puisse licencier quelqu'un, des choses doivent se passer. Là on doit quand même...rappeler à l'ordre. Cela doit être des choses graves [...] Alors cela est régulé par la loi. Nous avons des délais de licenciement, on est lié au tarif, à un certain chiffre. On accumule l'âge plus l'ancienneté. Alors il y a des chiffres et on doit respecter des délais de démission. [...] Alors de licencier quelqu'un facilement, cela ne fonctionne pas [...] c'est même fixé par la loi, une protection contre le licenciement à partir de 57 ans. » (Pharma1, RH2) (57)

Cette régulation fait en sorte que les organisations ne peuvent pas facilement adapter le nombre d'employés à leur charge de travail et à leur situation financière. Confrontées à ces restrictions, les entreprises ont tendance à employer des salariés temporaires ou à sous-traiter des activités, afin de compenser les fluctuations du marché et d'adapter le nombre d'employés dans des fortes périodes de croissance ou dans des périodes de ralentissement économique. Toutefois, l'émission de tels contrats vient aussi avec des frais et des restrictions pour les firmes. Embaucher des contractants implique d'autres charges sociales (ex. frais assurance maladie, pension etc. – voir aussi la section sur la protection sociale). De plus, le contexte réglementaire allemand exige qu'un contrat permanent leur soit offert après deux ans.⁶⁴

« [...] Et nous avons sous-traité une bonne partie de notre développement de produit. Alors ici en face dans les bâtiments nous avons des compagnies de sous-traitance. Alors ils ont 50, ou même 100 ingénieurs et donc 20% du travail n'a plus lieu chez nous (...) nous avons tellement de programmes en ce moment (...) que personne ne croit que cela sera un état permanent (...) en sorte qu'à un moment donné nous allons avoir moins besoin d'ingénieurs et on n'a pas voulu monter nos propres ressources d'ingénieurs jusqu'au point où on a trop de gens qu'on devrait éventuellement licencier pour les motifs économiques. D'après cela on plafonne on dit "ok bon, on peut encore grandir et on peut sous-traiter une partie". Je veux dire tout le monde fait cela!» (AéroAL1, S3) (58)

64

Voir aussi : <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Meldungen/aeug-aenderungen.html>

(AÜG),

« [...] au moment où je reprend un intérimaire...comme employé, j'ai d'autres frais supplémentaires bien sur. J'ai d'autres charges sociales [...] Et plusieurs choses ont aussi changé dans le contexte réglementaire allemand, par exemple dans la constellation tarifaire. Alors c'est comme ça qu'on doit offrir un contrat AéroAL1 aux intérimaires que nous avons ici au plus tard après deux ans. Auparavant il se présentait réellement la situation que des gens faisait partie de nos employés via un travail intérim. » (AéroAL1, RH2) (59)

« [...] S'ils sont là depuis longtemps, il y a des limites temporaires je crois, un an ou quelque chose comme ça. Ensuite on doit prendre une décision [de les garder ou non] ...ou je crois que ce sont deux ans. » (PharmaAL1, S4) (60)

S'ajoute à cela que le cadre institutionnel allemand reflète un souci d'égalité entre les différents types de contrats. Depuis 2013, la loi exige sous la clause d'*equal pay* que les contractants soient payés de la même manière que les employés permanents. Ces réglementations font en sorte que la majorité des employés dans les entreprises allemandes sont embauchés de façon permanente. L'embauche des employés intérimaires représente réellement une solution de dépannage sur une courte période.

« [...] Comme je disais, entretemps on a eu plusieurs modifications du contexte réglementaire allemand et cela va de plus en plus dans le sens qu'on parle de *equal payment* et en conséquence ultime on les paie de la même façon qu'on paie nos employés, en ce qui concerne le taux horaire. Donc je pense que cela fait du sens si je dis: si j'ai réellement besoin des gens pour plus longtemps, je devrais m'organiser pour leur offrir des contrats. Mais cela présuppose que je suis en mesure d'offrir des contrats de manière générale. » (AéroAL1, RH2) (61)

Une autre régulation concerne le départ à la retraite. L'âge de retraite est fixé par la loi, selon la date de naissance des employés et les normes sectorielles. Toutefois, dans certains cas (comme celui d'un projet non terminé), à la fois l'employé et l'entreprise seraient intéressés à prolonger la phase active de l'employé, mais le cadre réglementaire empêche d'envisager une telle solution (sauf dans des cas spécifiques qui doivent être bien justifiés et qui sont loin de représenter la norme dans les firmes allemandes). Cette régulation, bien ancrée dans la pensée des ressources humaines, évite qu'une personne reçoive des fonds publics de deux sources différentes.

« [...] On ne l'aime pas tant que ça. Disons cela comme ça. C'est toujours un sujet, ça aussi c'est du transfert des connaissances, si on constate par exemple qu'on a (...) des projets qui s'étirent sur le long-terme (...) il (l'avion) vole encore en quelque part et on a encore besoin des connaissances d'un employé (...) Et bien sûr, lié à cela, il y a toujours le thème: Comment on les fait venir? En principe ils sont partis et on doit aussi faire attention à cause du contexte réglementaire, qu'on ne crée pas des conditions qui ressemblent à une relation d'emploi. Parce que cela serait à côté de l'assurance sociale et on n'a pas le droit. (...) Ce sont vraiment des sujets très, très spécifiques où on dit: j'ai seulement celui-ci et il n'y a personne d'autre avec ces connaissances, de ces vieux systèmes qui reviennent à la surface maintenant (...) nos retraités

ils arrêtent donc certaines prestations s'ils recommencent à travailler, parce que normalement les deux cela ne marche pas.» (Aero2, RH1) (62)

« [...] Il a plusieurs personnes ici, des ressources humaines, qui rejettent cela pour des raisons fondamentales, donc ils disent: Non, le temps a écoulé! On ne le fait plus! Mais là, il s'est avéré que cela représente des inconvénients pour la firme (de les laisser partir).» (AeroAL2, S3) (63)

La rigidité du cadre allemand s'applique donc surtout pour les entreprises qui doivent respecter la régulation quant aux salaires (sous un regroupement tarifaire), à la nature et à la durée des contrats. Dans cette optique, la rigidité du cadre institutionnel allemand est surtout avantageuse pour les employés, car elle permet notamment une protection via la régulation des caractéristiques contractuelles. Enfin, il arrive que les firmes essaient de contourner ces rigidités, notamment par des contrats hors tarif, du travail intérimaire et des exceptions quant à la durée des contrats.

7.2.2.2 Mixité de la responsabilité individuelle et de l'organisation collective/systématique

Les éléments soulevés dans la section précédente amènent à considérer le caractère égalitaire du rapport salarial allemand auquel s'ajoutent maintenant certains aspects collectifs et systématiques. Notamment, les syndicats comme instances de représentation collective fortement présentes, jouent un rôle d'information et de consultation de leurs membres, dans l'objectif d'améliorer les conditions de travail au besoin. De plus, pour protéger les employés et leur pouvoir de négociation dans l'entreprise, la direction des entreprises ne connaît pas le pourcentage d'employés syndiqués:

« [...] je connais le nombre, mais je ne peux pas vous le nommer. C'est toujours, alors parce que ceux qui sont dans ces syndicats, ils le gèrent depuis leur compte privé. Et cela c'est toujours le joker. L'employeur ne sait pas combien parmi eux sont organisés. C'est comme ça! » (PharmaAL1, S1) (64)

Une autre forme de représentation collective des employés est le comité d'établissement (CE) qui existe dans chacune des entreprises faisant partie de cette étude. Le CE est formé d'un ensemble d'employés (dont le nombre est déterminé proportionnellement au nombre d'employés de l'entreprise) qui sont élus par l'ensemble des salariés. L'existence de cette instance remonte à la fin du 19^e siècle. Elle fait partie des piliers du capitalisme rhénan

(Kißler et al., 2011) et permet une prise de décision démocratique au sein des organisations.⁶⁵

Les tâches et fonctions des CE se décrivent de la façon suivante : la révision des décisions concernant le personnel, la consultation des états financiers, la résolution des situations de conflit et la validation des décisions des ressources humaines (telles que la mise en place d'un nouveau système d'évaluation de la performance). Il peut donc être vu comme un noyau qui assure la communication entre les employés et l'employeur, afin de chercher l'acceptation des employés pour des décisions qui sont prises et pour établir des compromis dans le cas de positions controversées.

« [...] Il est alors la voie de communication des employés. Et il offre aussi du soutien durant les phases difficiles, où on...si on fait une réorganisation et où on a certainement besoin des employés. On a besoin de l'acceptation par les employés. [...] De l'autre côté, il assume aussi la communication des employés vers la direction, afin de ne pas perdre le contact et de savoir, ce qui se passe dans l'établissement. Logiquement, il réclame ainsi les droits des employés, [...] mais dans plusieurs établissements en Allemagne c'est comme ça...que ce n'est pas une confrontation, mais que c'est une coopération avec différentes priorités. Et c'est bien comme ça, car on en a besoin. Sinon cela serait...soit cela irait dans une direction ou dans l'autre et je crois on est bien parti pour faire des compromis, ce qui est la mentalité des Allemands.» (PharmaAL1, S6) (65)

Généralement, le CE donne aux employés un sentiment de sécurité et contribue à un climat de travail agréable. En effet, il veille à la conservation de bonnes relations dans l'entreprise et à l'équilibre de pouvoir dans la prise de décision entre l'employeur et les employés, ce qui favorise surtout le rétablissement des situations de crise. De plus, il s'agit d'un interlocuteur de confiance qui sera consulté en cas de besoins particuliers. Enfin, son rôle de protection concerne particulièrement les relations d'emploi pour assurer une stabilité et une équité.

« [...] Alors c'est une bonne chose et du côté du droit d'établissement, alors il s'investit aussi, il s'investit pour la reprise des contrats à durée déterminée, c'est-à-dire qu'ils soient réinsérés chez nous [...] ils s'investissent pour que des contrats déterminés de ceux qui ont commencé chez nous seront transformés en contrats indéterminés. Alors là il est assez actif...que les apprentis soient repris [...] Alors il était très important où une réduction massive du personnel était prévue [...] moi j'étais jeune à l'époque, mais si j'avais eu l'âge que j'ai maintenant...on poussait énormément, qu'il devrait quitter l'entreprise, partir à la retraite plus tôt ou d'accepter un licenciement ou des modèles quelconques impliquant des allocations au chômage. Et là il (le CE) était indispensable. (...) En ce moment la situation ne se présente pas. Mais dans les temps où cela s'empire, on demandera aux gens, cela veut dire qu'on ne demandera pas seulement, mais qu'on les pousse massivement (à partir). » (AéroAL2, S2) (66)

⁶⁵ Il n'existe pas une obligation de former un comité d'établissement, mais son élection est possible à partir de 5 employés temps-plein, selon la loi de la constitution des établissements (*Betriebsverfassungsgesetz*).

Cependant, les seniors ont constaté l'affaiblissement de cette instance durant les dernières années. Ils n'observent plus la « vraie représentation » qui, pour eux, irait jusqu'à remettre en question le comité directeur et ses décisions.

« [...] Alors ici, le conseil d'entreprise n'est pas spécialement fort. Mais il n'est pas non plus intéressé de l'être je dirais. J'étais habitué à autre chose chez ANONYME (compagnie). Eux, dans le temps, je dois toujours parler de voilà 25 ans, ...ils avaient un conseil d'établissement fortement orienté vers le syndicat, mais qui représentait une vraie représentation des travailleurs. Ils étaient aussi sur le conseil de surveillance et ils ont réellement contribué. Et ils ont fait en sorte que le comité directeur était viré, si les choses ne se passaient pas bien (...) Là, la direction devait s'amener devant le CE. Très simple. » (AéroAL1, S7) (67)

Aussi paraît-il que malgré les atouts d'une représentation collective et égalitaire, plusieurs employés – et surtout les jeunes- considèrent leurs rapports avec l'entreprise comme individuels. Comme c'est le cas pour le syndicat, le CE peut aussi être perçu comme une instance qui représente majoritairement les intérêts des cols bleus. La vision d'un rapport à l'entreprise plutôt individuel démontre une conscience des employés de leur valeur particulière sur le marché du travail, ce qui leur donne un pouvoir de négociation face à l'employeur. De plus, cette perspective reflète le souhait des employés que leur performance soit reconnue à juste titre par l'employeur. Cette vision mène à une dynamique de négociation, notamment sur le plan des contrats. Dans plusieurs secteurs, le marché du travail présente un manque de plus en plus accentué de main-d'œuvre qualifiée et les employés sentent particulièrement une reconnaissance de leur valeur. Ils formulent ainsi des exigences concernant la nature de leur contrat. Par ailleurs, plusieurs employés ont une vision plus flexible du rapport au travail que ce que le cadre institutionnel exige.

« [...] Je n'ai ni une forte relation avec le CE, ni une forte connexion à...comment cela s'appelle? Les syndicats. Je ne peux vraiment pas dire grand chose, voire rien, là dessus. (...) C'est généralement un dérapage de cette société que les gens soient toujours d'avis que quelqu'un d'autre doit s'investir pour eux. On doit s'investir pour ses propres...pour soi-même! Bien sûr, il est un peu plus difficile pour une personne seule face à un employeur, mais c'est clair que si je performe, l'employeur fera...soit il valorisera ces valeurs, ce travail, ces performances que j'apporte et si je quitte il le regrette et il essaie de me garder. Pas seulement par des moyens financiers, mais de façon générale. Oui...Bien sûr, cela sera difficile, si je n'apporte pas de résultats. (...) On doit nous-mêmes porter la culotte!» (AéroAL1, J1) (68)

« [...] Les gens sont de plus en plus conscients et commencent à formuler des exigences. Et ils disent...si je n'ai pas de contrat indéterminé, je peux y aller tout de suite. Et là vous avez deux possibilités: vous pouvez laisser partir la personne ou bien vous réfléchissez très bien, si vous pouvez occuper le poste dans la durée. Et regardez, pour chaque pharmacien il y a trois postes

de disponible. (Baisse la voix) mais ils ne le savent pas encore. (...) Et là, ça devient intéressant. » (Pharma1, RH1) (69)

« [...] alors s'il y en a un qui vient et qui démissionne de manière régulière et il dit qu'il veut partir, et de lui mettre des pierres dans la roue, pourquoi? Parce que là on pourrait plutôt dire: je veux partir maintenant! Bon, vas-y! Alors je vois cela...dans mon ancienne entreprise c'était six mois avant la fin du trimestre. Super, non?» (AeroAL3, S4) (70)

Le cadre institutionnel allemand est donc surtout protecteur pour les employés, qui sont pris en charge par la réglementation, mais qui, en même temps, disposent d'un fort pouvoir de négociation qui est lié à leurs connaissances et (pour les jeunes) à leur rareté sur le marché du travail.

7.2.2.3 La durabilité des relations d'emploi

Plusieurs facteurs du contexte institutionnel allemand impliquent une valorisation de liens durables quant au rapport salarial. Cette mise en valeur est particulièrement engendrée par la stabilité des liens contractuels, l'attachement à la connaissance spécialisée et la représentation collective qui mène à une vision de l'entreprise en tant que communauté.

- La stabilité des liens contractuels

Puisque les contrats sont fortement régulés, des liens plus longs se construisent avec les organisations (notamment par le biais des contrats à durée non déterminée). La construction de relations d'emploi qui durent est aussi dans l'intérêt des entreprises. De cette manière, leur investissement en formation n'est pas perdu et les firmes peuvent prévoir la carrière d'un employé à partir du moment de son embauche, sans qu'il ne soit distrait à chercher un emploi ailleurs. L'emploi est alors plutôt stable dans les entreprises faisant partie de l'étude. Les départs et les arrivées d'employés sont souvent prévisibles, impliquant notamment le départ à la retraite des employés seniors où l'embauche des jeunes diplômés pour remplacer les seniors. Même après le départ à la retraite, les liens avec l'entreprise demeurent souvent forts. Étant donné que plusieurs d'entre eux ont travaillé dans la même entreprise pendant plusieurs années, ils sentent la connexion avec cette dernière.

« [...] Mais généralement on a seulement des contrats à durée non-déterminée. Je ne sais pas, je ne trouve pas que les contrats déterminés font un sens [...] les gens, quand ils ont une durée limitée à un an, au plus tard, déjà durant l'intégration ils regardent dans les journaux ou sur

Internet, qu'est-ce que je fais après un an? Mais en bout de ligne l'employeur a une raison pour la durée déterminée et il ne pourrait pas dire après un an, peut-il alors enlever cette limite ou non? [...] Et... cela veut dire que finalement la personne s'occupe mentalement à travailler ailleurs ou à chercher autre chose pour 50% du temps qu'elle est dans l'entreprise. Et je trouve que cela ne sert à rien. Si on constate que ok, la personne n'est pas à la hauteur en Allemagne on doit s'assurer de constater cela pendant la période d'approbation et si on le constate plus tard, on doit voir comment on se sépare d'elle.» (AéroAL3, S6) (71)

« [...] Typiquement notre branche est une branche où il y a des relations de travail très stables, et qu'il n'y donc pas de grands changements.» (Aéro2, S3) (72)

« [...] il serait bien de ne plus travailler à un moment donné. Mais je pourrais aussi m'imaginer que rendu là, je vais me dire: Non, mais qu'est-ce que je vais faire ensuite? Aucune idée. Il est vrai que ne suis pas marié avec la firme, mais... 20 ans, cela nous unit.» (PharmaAL1, S4) (73)

« [...] Alors ce n'est pas comme on l'entend dans les médias de temps en temps... que les gens sont harcelés à partir rapidement, alors c'est le contraire ici. Plusieurs sont encore embauchés suite à leur prise de retraite (...) Oui, à une base des contrats à 400 €, il revient alors 2 ou 3 heures par semaine, quelque chose comme ça, ou même plus. Alors il y de nombreuses personnes qui se promènent ici et qui sont déjà à la retraite.» (AéroAL2, S1) (74)

En ce qui concerne le transfert des connaissances entre générations, le défi pour les entreprises allemandes consiste alors à trouver des successeurs dans le cas où un ou plusieurs seniors prennent leur retraite en même temps. Alors que l'embauche d'un employé dans le contexte allemand est rapidement contraignante pour les entreprises (en raison des régulations susmentionnées), la difficulté réside dans le fait d'identifier et de recruter les jeunes avec le profil recherché dans le temps voulu:

« [...] Le défi c'est de trouver le bon candidat ou la bonne candidate, donc d'avoir le bon mélange au sein du département. Parce qu'au moment où on embauche quelqu'un, on peut rarement prédire comment il va se développer. Oui, je crois que c'est assez difficile, alors il y a seulement quelques uns où on sait avec certitude: ça, c'est un coup de chance, et ça c'est un billet perdant. Si on pouvait dire que c'était un billet perdant on ne le prendrait pas de toute façon (rire), mais là c'était un coup de chance... et plus petit est le département, plus difficile il devient de trouver les bonnes personnes qui peuvent ensuite reprendre les choses en main. » (AéroAL1, S2) (75)

« [...] Alors il y a plusieurs qui partent à la retraite maintenant et ensuite il y a un grand vide [...] Et bien sûr cela pose un problème, parce qu'ils partent déjà à la retraite l'année prochaine et on doit pouvoir les remplacer. Ce n'est pas trop facile. » (AéroAL2, J1) (76)

Considérant la stabilité des liens contractuels, l'âge moyen des travailleurs dans une entreprise est souvent un bon indicateur de la nécessité de focaliser sur les activités de transmission des connaissances entre générations. En effet, peu de départs ont lieu de façon soudain et imprévue.

- L'attachement à la connaissance spécialisée

La durée des relations est aussi en lien avec la spécialisation si valorisée en Allemagne. Tel que précisé auparavant, l'acquisition des connaissances spécifiques lors de la formation des employés est souvent déterminante pour leur choix de carrière. De plus, l'éducation est souvent la voie d'intégration dans les firmes qui essaient ensuite de lier les employés à elles. Les jeunes apprécient ce contact privilégié ainsi que l'accès facilité à leur premier emploi qui est donc déjà basé sur un rapport personnel avec une ou plusieurs personnes de l'organisation. Ainsi, les jeunes n'ont pas à refaire leurs preuves, mais peuvent travailler en continuité avec l'expérience qu'ils ont acquise précédemment. Aussi, par la suite, la relation avec la firme est souvent teintée d'une vue à long terme et d'une vision de continuité de leur vie professionnelle avec l'organisation: Plusieurs employés ont développé un lien profond et émotionnel avec la firme et planifient leur avenir avec cette dernière :

« [...] En ce qui concerne le choix d'entreprise, il a été déterminant pour moi...que...c'était plutôt à cause du tuteur, parce que cela a fonctionné pour moi. Je trouvais que d'une manière ou d'une autre, il était alléchant d'aller là où je n'avais pas à faire mes preuves de nouveau. » (AéroAL1, J2) (77)

« [...] Je pense que...parce qu'on vient de parler de la culture de la firme...alors je pense que chez ANONYME (firme concurrence) j'aurais plus de problèmes, car j'ai grandi ici en entreprise. » (AéroAL1, J3) (78)

L'attachement à la spécialisation fait en sorte que peu d'Allemands changent d'un champ technique à un autre. Ils font une montée en « silos » afin de maîtriser leur champ technique jusqu'au bout des doigts. Dans la pratique, ces aspects se traduisent comme une tendance des allemands à être particulièrement minutieux.

« [...] Malheureusement, il est vrai que plusieurs employés tendent à vouloir monter dans le *stove pive*, donc de façon verticale et cette tendance existe aussi en raison de l'organisation d'AéroAL1 parce qu'on travaille dans des silos, disons. Alors quelqu'un qui aurait commencé en turbine restera aussi en turbine. Cela mène au fait qu'on ne réussit pas à obtenir le job que je fais, car les gens qui restent toujours dans un même segment n'ont pas cette envergure. Et le fait de travailler dans plusieurs fonctions sur le même niveau permet de développer grandement des nouvelles connaissances. Mais plusieurs allemands n'aiment pas cela dans le sens allemand. Ils préfèrent de monter dans le même domaine.» (AéroAL1, S1) (79)

« [...] Je ne sais pas pourquoi c'est comme cela en Allemagne. Aucune idée [...] bon ce que je dois dire bien sûr est qu'entre eux (collègues à l'étranger) et nous il y a encore une différence. Nous travaillons avec la rigueur allemande.» (AéroAL1, S7) (80)

Pour plusieurs jeunes, cette vision implique de changer de champs seulement une fois qu'ils maîtrisent parfaitement leur domaine. Pour les seniors qui ont débuté une nouvelle activité récemment (en raison d'un changement à l'intérieur de l'entreprise, par exemple), la plupart souhaitent rester dans ce rôle afin de complètement maîtriser leurs tâches. Dans ce cas, la possibilité d'un changement viendrait plutôt de facteurs externes, mais pas nécessairement de l'initiative des employés.

« [...] Dans cinq ans, je travaillerai encore en développement de méthodes et bien sûr j'aimerais bien...ce n'est pas nécessairement de devenir responsable du personnel, mais ...dans tous les cas je veux avoir avancé sur le [...] mais je veux rester sur la voie d'expert dans tous les cas. Peut-être hors-tarif, qui sait, peut être grimper deux niveaux de plus que celui où je suis maintenant.» (AéroAL1, J2) (81)

« [...] Oui, généralement, je suis contente avec ce que je fais. J'ai relativement atteint beaucoup de choses dans un temps relativement court. Et comme je disais, pour la deuxième année, mon objectif est d'approfondir cela dans les prochains deux ans. Alors je veux rester sur cette position au moins deux ans encore, simplement pour...parce que nous avons tellement de technologies. Je n'ai pas eu l'opportunité de travailler avec toutes les technologies de manière très intensive dans mes projets. Je souhaite simplement...oui, comme je disais, chaque projet est différent, on apprend vraiment toujours. Oui, et on se rend compte qu'on ne sait pas tout et qu'on a certaines lacunes à combler [...] Alors je resterais dans ce domaine dans tous les cas et je me suis ...quasi engagée sur le plan émotionnel dans tous les cas pour les prochains deux ans. » (PharmaAL1, J1) (82)

« [...] Alors moi je suis assez à l'aise dans le champ d'activité où je suis en ce moment. Alors je pense que si j'étais forcé de changer, je ferais soit complètement autre chose [...] Mais je dois dire que, s'il y a rien qui me force à partir d'ici, je me sens bien pris en main ici [...] en ce moment c'est cela ce que je veux faire et où il y a une perspective ou je dis: le chemin n'est pas arrivé à sa fin, alors c'est n'est pas encore la perfection. Pour le faire réellement bien, on peut encore s'attaquer à un paquet de choses. Donc je ne voudrais pas particulièrement changer. » (AéroAL3, S3) (83)

Une certaine modestie semble venir avec le désir de développer davantage de connaissances techniques et spécifiques. La maîtrise des tâches spécifiques paraît notamment être la condition préalable à la prise des responsabilités dans le projet ou en tant que gestionnaire. Dans les firmes allemandes, il existe des réticences quant au changement de position rapide vers un poste de *manager*, en raison de la perte de l'investissement dans le développement des connaissances spécifiques.

« [...] D'abord, au début, il est nécessaire de progresser dans un domaine, parce que je ne peux pas gérer un projet et être incompetent ...l'acceptation va baisser dans ce cas [...] On dit dès le début: imagine-toi quelque chose, dans quelle direction du veux te développer et décide-toi pour une fois et on te soutient ce faisant.» (AéroAL2, J2) (84)

« [...] Dans mon opinion, les connaissances....dans le domaine d'ingénierie [...] le supérieur devrait savoir de quoi il parle pour qu'il puisse prendre des décisions techniquement fondées. Il est très rare de pouvoir prendre des décisions purement managériales. Vu comme cela, j'ai une opinion très claire. [...] *Job hopping* n'est pas nécessairement quelque chose de mauvais, mais du *hopping* seulement pour la carrière, cela est tout à fait désavantageux. » (AeroAL2, S3) (85)

Toutefois, l'attachement à la connaissance spécialisée peut aussi impliquer des inconvénients. Pour les employés seniors notamment, le choix de focaliser sur les connaissances spécifiques fait en sorte qu'ils sont moins flexibles en fin de carrière. Dotés d'une spécialisation particulière, ils sont souvent forcés d'attendre qu'une autre position supérieure se libère dans la même entreprise, afin de pouvoir grimper au prochain niveau. Plusieurs seniors sont confrontés à de nouvelles tendances au travail qui impliquent qu'ils sont eux-mêmes responsables de leur avancement de carrière. Certains se seraient attendus à ce que l'entreprise fournisse un encadrement plus systématique de leur spécialité et qu'elle amène les employés progressivement à d'autres responsabilités. Certains dans cette situation ont alors quitté l'organisation en raison d'un manque de flexibilité et de possibilité restreintes de fin de carrière.

« [...] C'est une question de culture. Cela veut dire de poser la question, ce que veut investir l'entreprise pour façonner un transfert de connaissance de manière efficace? Et moi, je peux dire là, je peux m'imaginer un système [...] où je dis, j'organise les cadres [...] ça veut dire, quelqu'un adopte activement une méthode de qualification, ça veut dire, quelqu'un dit, je vais qualifier cette personne-là! J'y fais un transfert de connaissances. Il va aller travailler 2 ans ici, 6 mois à l'étranger, il fera ceci et cela, alors tout d'un coup, c'est actif. C'est-à-dire, un cadre est formé activement. [...] Cela n'existe pas, le thème formation comme élément de direction, comme méthode pour améliorer la performance de l'entreprise qui est mise en place de manière structurelle. » (AéroAL1, S2) (86)

« [...] Je veux être très honnête, il a des bonnes approches, mais pas aussi systématique que je connais par d'autres entreprises, on ne l'a pas chez nous! En particulier pas avec cette conséquence... sans pitié. (...) Par impitoyable, je veux dire, hop ou top.» (AéroAL1, S7) (87)

« [...] Moi j'ai...j'ai toujours été dans ce département. J'ai bâti ce département, parfois, parfois j'étais même libéré de la gestion pour faire d'autres tâches et ensuite j'ai repris le département (...) la question est toujours, jusqu'à quel point on veut le faire conséquemment. Alors en 1994, 1995 on m'a demandé, si je voulais devenir constructeur chef dans cette entreprise. Et la construction était quelque chose qui n'étais pas mon truc, cela ne l'était jamais. Alors j'ai refusé. Vu à posteriori, je crois que c'était une grosse erreur (...) Ensuite, ce qui s'est passé c'est qu'en l'espace de quelques semaines on avait trouvé un vrai constructeur qui l'a fait et on avait besoin d'un ingénieur chef. C'est-à-dire qu'ANONYME (collègue du même âge) est devenu ingénieur chef tout de suite et il a progressé très rapidement.» (AéroAL1, S7) (88)

« [...] Alors je ne suis pas un courant d'air, mais j'ai ensuite constaté que j'ai déménagé trois fois. Oui...alors la première firme je l'ai quittée parce que mon patron m'a suggéré: rendu à ce point, tu ne peux pas avancer.» (AéroAL3, S4) (89)

La forte tendance à focaliser sur des connaissances spécifiques dans un champ mène à un attachement à l'entreprise et à un rythme de changement de position plutôt modéré. Cette dynamique est jumelée avec l'attente de plusieurs employés que l'entreprise prenne systématiquement en main leur développement professionnel.

- Le caractère collectif du rapport salarial menant à une vision de l'entreprise comme communauté

Le caractère collectif du rapport salarial mène à une vision de l'entreprise en tant que communauté. Plusieurs employés espèrent pouvoir contribuer à la prise de décision et voir l'impact de leur contribution. Pour les entreprises, cette implication comporte certains avantages. Les employés qui se trouvent dans la même position pendant plusieurs années assument directement les conséquences de leurs décisions. Ils adoptent donc un comportement davantage responsable:

« [...] Pour cela la firme est chère à mon cœur et je voudrais rester dans la firme, alors l'environnement, le choix de la formation a été un hasard chanceux ou bien du destin ou encore de l'intuition, de venir exactement ici (...) j'aimerais bien rester dans cette firme, si possible jusqu'à la retraite, parce que naturellement ...plus longtemps qu'on reste dans la firme, plus de connaissance on a de cette firme, plus qu'on comprend cette firme, plus sécuritaire on se sent à faire notre travail, et mieux sont les chances de monter dans la firme, parce que, bien sûr, la firme nous offre des opportunités de faire carrière et bien sur, on peut aussi prendre de l'influence. On peut participer aux décisions de la firme pendant longtemps et on en voit le résultat. [...] Si on est seulement dans une entreprise pendant 2,3,4,5 ans...bon je peux déclencher des choses, proposer des changements, mais souvent je ne capte plus le résultat. » (AéroAL1, J5) (90)

« [...] Et on a plusieurs exemples des managers qui ont seulement fait du *jobhopping*, purement comme managers. Dans la plupart des cas, ils ont changé avant de régler le chaos qu'ils ont laissé. Alors moi je n'en suis pas partisan.» (AéroAL2, S3) (91)

« [...] je vois l'engagement pour l'entreprise de ne pas partir en courant. Parce que, comme je disais, je crois que le produit...il est superbe, et il s'est amélioré, comparativement au début. Et de l'autre côté...oui, ils en dépendent un grand nombre d'emplois, si j'y pense. » (AéroAL3, S4) (92)

Dans la même ligne de pensée, le travail dans l'entreprise fait partie des éléments sécurisant afin de bâtir un avenir. Il pourrait notamment s'agir d'acheter une maison et de fonder une famille dans la même zone géographique que l'entreprise.

« [...] Moi, personnellement on dirait que...depuis mes études principales, je connais uniquement la firme AéroAL1 et parce que...peut-être je ne suis pas du genre à vouloir changer à tous les 2-3 ans et je crois que les ingénieurs sont plus statiques en général, parce qu'on est souvent très...j'ai plusieurs collègues qui construisent une maison ici à coté avec leur famille. Et je planifie beaucoup avec cette entreprise pour moi personnellement.» (AéroAL1, J2) (93)

« [...] Alors j'ai de la famille ici, j'ai deux enfants. J'aimerais bien rester ici. C'est pour cela qu'un grand changement de firme c'est hors de question.» (AéroAL1, J3) (94)

Suivant les éléments qui précèdent, la majorité n'envisage pas activement de changer d'employeur, mais elle n'est pas fermée aux opportunités qui pourraient se présenter.

« [...] Je ne pourrais pas l'exclure pour moi, mais ce n'est pas une prémisse absolue. Je dirais, si l'opportunité se présente, je la saisirai probablement. Mais je ne l'envisagerai pas activement.» (AéroAL1, J3) (95)

« [...] Oui, je pense que je vais rester fidèle à l'entreprise, mais on ne sait jamais, comment les choses vont aller. Je pourrais aussi imaginer d'aller voir l'autre côté. D'aller travailler chez un manufacturier d'avion (...) cela me tenterait, mais si cela doit absolument devenir autre chose, je ne sais pas. Autant que cela reste intéressant et on s'amuse il n'y a pas de raison. » (AéroAL1, S9) (96)

Pour résumer, retenons que la vision de l'entreprise comme communauté implique une prise de responsabilité des employés pour l'avenir de l'entreprise. Malgré plusieurs changements et turbulences, il existe pour plusieurs la vision d'une entreprise qui offre de la stabilité et qui permet de se projeter au travail dans un horizon à long terme. Pour les firmes, cette stabilité permet de préparer le transfert des connaissances sur le long terme, car les départs soudain sont plutôt rares.

7.2.2.4 Synthèse

Le rapport salarial en Allemagne se décrit grâce à trois caractéristiques clés: la forte régulation des relations d'emploi, la coexistence des logiques individuelles et collectives de représentation et de la prise en main des employés et la conception sur le long terme des relations d'emploi.

Les syndicats qui regroupent les intérêts des salariés d'un secteur sont très présents et ont un impact sur les groupes salariaux, les conditions de travail et les avantages sociaux par le biais de contrats tarifaires, ce qui amène un manque de flexibilité pour les firmes quant à l'individualisation du rapport salarial. Deuxièmement, à la lumière des dynamiques syndicales et de représentations des salariés, nous nous apercevons que coexistent des représentations collectives et individuelles. Parallèlement aux syndicats et au CE comme instances collectives, il y a des employés hors tarif et les employés qui sont représentés par un syndicat (même s'ils ne cotisent pas), mais qui ne voient pas la nécessité des instances collectives. Il se dégage donc une tendance à l'individualisation d'un tel rapport. Troisièmement, la stabilité des liens contractuels, la spécialisation et le caractère collectif mènent à des relations de travail conçues sur une longue période. Les contrats à durée non déterminée sont des liens contractuels dominants dans les entreprises allemandes. De plus, l'attachement particulier des employés allemands aux connaissances spécialisées fait en sorte que le rythme de changement de position à l'intérieur d'une même entreprise se décrirait plutôt comme modéré. Dans ce cadre où l'entreprise est perçue comme une communauté, les salariés souhaitent construire leur rapport avec elle sur le long terme pour éventuellement récolter les fruits de leur implication.

Aussi le rapport salarial allemand implique des facteurs de tension. Les entreprises se trouvent tiraillées entre la régulation des contrats et la tendance vers une individualisation du rapport salarial. Les jeunes surtout ont de moins en moins une vision de l'organisation en tant que communauté. Ils développent une conscience de leur rareté sur le marché du travail et plusieurs parmi eux commencent à négocier des conditions avantageuses. Les seniors observent un affaiblissement de la représentation collective qui s'exprime par une moindre influence sur les décisions qui sont prises par la haute direction. De plus, certains déplorent l'absence d'une prise en main systématique et rigoureuse de leur carrière à laquelle ils se seraient attendus. En fin de carrière, certains employés qui sont restés longtemps dans la même entreprise se voient confrontés à un manque de flexibilité. En effet, la spécialité particulière qu'ils y ont développée détermine et restreint leur développement professionnel.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension /transformation |
|------------------|--|--|
| Rapport salarial | <ul style="list-style-type: none"> • La forte régulation des relations d'emploi (durée et nature des contrats) • Rapports collectifs et égalitaires, tendance à l'individualisation • Spécialisation et changements de position à rythme modéré | <ul style="list-style-type: none"> • Les firmes sont tiraillées entre la rigidité du cadre réglementaire (contrats) et la nécessité de créer des facteurs d'attraction pour la main-d'œuvre • Tendance contraire à la tradition d'un affaiblissement du lien employé/entreprise • Disparition progressive d'une prise en main systématique et rigoureuse de la carrière des employés (et l'acquisition des connaissances) |

Tableau 7.7 Caractéristiques et facteurs de tension du rapport salarial allemand

7.2.3 La protection sociale

| | QUÉBEC | ALLEMAGNE |
|--------------------|---|--|
| Protection sociale | <ol style="list-style-type: none"> 1. Couverture étatique de base et programmes corporatifs 2. Vers une logique de spéculation 3. Vers un détachement de la firme et l'immédiateté | <ol style="list-style-type: none"> 1. Couverture étatique d'envergure 2. Programmes corporatifs: logique d'ancienneté et caractère réglementé 3. Entre la confiance en l'entreprise et une logique de responsabilisation individuelle |

7.2.3.1 La couverture étatique et l'implication des entreprises

L'administration des fonds de retraite est assumée par le biais de la *Deutsche Rentenversicherung* (l'assurance allemande des retraites). Les entreprises sont liées à ce système de retraite garanti par la loi, car le salaire de leurs employés contient automatiquement les redevances de retraite. Le seuil des prestations de retraite est plafonné pour éviter l'excès des paiements par l'État. Étant donné que l'État allemand fournit des prestations plus élevées que dans d'autres pays, les organisations contribuent moins aux prestations de retraite. La contribution des firmes est plus élevée dans des pays avec des systèmes publics de base et selon une logique libérale, tel qu'en Angleterre, aux États-Unis ou au Canada.

« [...] Mais ce ne sont pas des sommes incroyables, comme en RU, alors là c'est tellement attrayant car la pension publique est tellement basse. Là, AéroAL1 paie un montant important. Mais bon, c'est la même chose à Montréal, au Canada, aux États-Unis etc. (...) On regarde quelle est la protection des employés au cas où, basé sur le cadre réglementaire. Et ensuite on réfléchit en tant qu'employeur. En tant qu'employeur, on souhaite donner quelque chose de plus pour être attrayant. Plusieurs firmes le font. AéroQC1 l'a fait aussi. Alors nous avons une pension de retraite d'entreprise (...) Je sais seulement qu'elle est beaucoup plus généreuse, mais basé sur le fait que la pension publique est beaucoup plus basse. Mais en bout de ligne les employés d'AéroAL1 se retrouvent dans une meilleure situation, ils sont bien protégés. Ils ont une pension beaucoup plus importante que les employés allemands. » (AéroAL1, RH1) (97)

Le système allemand est donc d'un caractère égalitaire où un changement d'employeur ferait une moins grande différence que dans le cadre d'un système plus libéral. Le système de retraite allemand (comme aussi le système de santé) repose alors majoritairement sur une logique d'État-providence.

7.2.3.2 Régimes de retraite corporatifs : son principe d'ancienneté et son caractère réglementé

Au-delà du système réglementaire et des contributions à fournir par l'employeur, certaines firmes ont leur propre système de pension pour l'ensemble des employés. Les prestations sont organisées en fonction du groupe tarifaire et selon l'ancienneté, sachant qu'à partir de vingt ans d'ancienneté, les employés reçoivent un montant de pension fixe:

« [...] il y a notre pension de rente d'entreprise que chaque employé reçoit, je crois qu'on doit être ici depuis 15 ans. Et pour les niveaux plus élevés...c'est un montant fixe qu'on peut atteindre et je crois qu'après 20 ans ou 25 ans d'ancienneté on reçoit ce montant fixe. Celui-ci est valable pour chaque employé tarifaire et aussi dans la zone hors tarif. » (AéroAL1, S1) (98)

« [...] Et directement de l'entreprise nous avons un accord d'entreprise relatif aux paiements de pension. C'est à dire que par la combinaison de son ancienneté et son classement, l'employé acquiert un droit à une pension d'entreprise. Comme je disais, cela est échelonné selon le classement. » (AéroAL2, RH1) (99)

Cependant, vu que des relations avec un employeur qui durent plus que 30 ans sont devenues plus rares, l'ancienneté minimale pour avoir droit à des prestations de retraite a progressivement baissé dans les dernières années. Depuis les années 1970, l'ancienneté minimale prescrite par la loi a baissé de 10 à 5 ans. De plus, l'âge minimal d'accès aux prestations de retraite a été réduit de 35 à 25 ans. Ce changement représente surtout un avantage pour les jeunes qui changent d'employeur tôt dans leur carrière ou pour des femmes

qui quittent l'entreprise quand elles ont des enfants. Il se développe une conception de plus en plus flexible des relations de travail, mais l'ancienneté fournit toujours la base pour les prestations de retraite.

« [...] La seule chose qui a changé avec les années est la directive-cadre légale. Dans les années du début, nous avons eu une réglementation légale qui était réellement moins favorable. Qui a présupposé que...au moins dix ans d'ancienneté et 35 ans. Elle était réduite à cinq ans et 30 ans en 2000/2001 et ensuite on est descendu à 25. Mais c'étaient des directives-cadres légales (...) Alors aujourd'hui il y a une protection d'employés qui est beaucoup plus grande. Mais aussi - votre thème, la démographie - de dire: les gens ne restent plus dans les entreprises pendant si longtemps. Ils sont partiellement forcés à changer e nouveau. Les femmes quittent à cause des enfants. Auparavant elles n'avaient rien. Là l'âge était 35, dans l'ancien temps...30...25. Alors on voit que la loi réagit à ces cas. On ne s'attend plus à cette sacrée fidélité d'entreprise et les autres ne reçoivent rien. C'est fini. » (AéroAL1, RH1) (100)

Cette perspective à long terme est critiquée par certains, notamment à cause de la dépendance des prestations du rapport des employés avec l'employeur. En effet, les prestations se perdent lors d'un changement d'emploi.

« [...] J'avais demandé, c'est comment avec les prestations de l'employeur favorisant l'épargne et faisant partie du salaire? Et là on me disait: non, on offre seulement des prestations préparation vieillesse (..) et moi j'aurais préféré des prestations d'épargne aux prestations vieillesse. Je ne vois pas pourquoi c'est tellement mieux. En plus, si j'ai bien compris, si on quitte l'entreprise, on le perd. Ca c'est ma compréhension. » (AéroAL1, J4) (101)

Pour les entreprises, plusieurs régulations sont mises en place par la loi sur les rentes en entreprise (*Betriebsrentengesetz*). Ces dernières impliquent l'âge minimum, l'ancienneté minimum, le montant minimum, la mise à disposition de tels plans pour l'ensemble des employés (peu importe leur statut contractuel) et le maintien des prestations dans la durée. Cette régulation représente aussi un facteur de risque pour les organisations, car elles doivent absorber les coûts dans des situations économiques difficiles. Par ailleurs, les firmes allemandes sont débitrices pour les prestations de retraite. Comparativement à d'autres pays, où ces sommes peuvent être administrées par une compagnie externe, voire être investies dans un fond, les entreprises allemandes demeurent responsables du financement de la retraite des employés.

« [...] Alors comme je disais, le montant minimal et l'âge minimal sont régulés par la loi. C'est...et en plus, le montant est fixé par la firme ensuite. Alors cela...il n'y a pas de règlements légaux. Parce qu'on n'est pas obligé de le faire en Allemagne, mais si on le fait, c'est régulé. » (AéroAL1, RH1) (102)

« [...] une fois que c'est accordé aux employés et on essaie de le changer, mais on l'a inscrit dans l'accord de l'entreprise, on est plus aussi libre comme employeur. On doit négocier. Et on

ne peut pas simplement dire: je l'arrête pour tous, en raison du droit de travail allemand, de la jurisprudence du tribunal fédéral du travail. [...] je ne peux pas dire [...] cela coute trop cher [...] je ne peux pas dire: cela prend la moitié qui a été atteint jusqu'à date parce que je suis en état de faillite [...] Alors plus tard, on est aussi débiteurs en tant que AéroAL2 par exemple. Alors on paie les prestations aux employés. Pas une sécurité XY ou un *pension trust* ou un fond de pension. » (AéroAL2, RH1) (103)

Vu la charge financière élevée de tels régimes, certaines entreprises choisissent d'offrir seulement aux managers des prestations sociales particulièrement avantageuses. Parfois deux régimes corporatifs coexistent, ce qui mène à des fortes différences entre les employés tarifaires et ceux dans des positions managériales :

« [...] Et nous avons décidé en tant qu'entreprise, qu'au niveau managérial supérieur on le rend un petit peu plus attrayant (...) c'est une partie du *compensation package* (...) mais on doit voir cela de façon spécifique pour chaque pays. Pour l'Allemagne c'est assez attrayant à partir d'un certain niveau managérial. On a ...pour tous les employés...ce n'est pas un paquet énorme. Alors en Allemagne on mise davantage sur la pension publique. » (AéroAL1, RH1) (104)

« [...] C'est un système très inéquitable ce que nous avons ici. Ce qu'ils nomment pension d'entreprise ici, pour les non-manager, c'est trois fois rien! (...) Ici c'est plutôt pour dire: il y a des prestations. Mais pas dans le sens que je décrirai comme „Wow!“. Autrement il est difficile de le réaliser. » (AéroAL1, S7) (105)

En raison du coût et des restrictions qui sont liées aux régimes corporatifs, mettre en place un tel régime est en principe impossible pour les entreprises de moyenne taille. Cependant, plusieurs encadrements institutionnels et des démarches collectives leur permettent d'offrir des solutions alternatives aux employés. Par exemple, pour ce qui est de l'industrie pharmaceutique, les partenaires tarifaires ont négocié pour obtenir un plan de retraite pour les entreprises membres. Suite à la « loi d'enrichissement personnel » (*Vermögensbildungsgesetz*), les partenaires tarifaires ont créé un plan de pension permettant aux employés d'épargner pour leur retraite et d'être subventionnés sans être imposés: la retraite métal (*Metallrente*). Ce fond peut être financé par l'employé ou par l'employeur et il est transmissible d'un employeur à l'autre.

« [...] Et là on est en train de travailler avec d'autres compagnies pharmaceutiques et nous travaillons aussi avec les employeurs de ces firmes, car on est fort en communauté. Parce que ces moyens sont donnés par rapport aux personnes, par rapport à la force (collective). Si on dit, on a un groupement et on prend 4 ou 5 firmes de cette région, là on arrive facilement à 3000 ou 4000 personnes et on a un niveau corporatif. Et cette dernière peut formuler d'autres réclamations ou bien orienter des décisions afin de le rendre possible. » (PharmaAL1, S1) (106)

Compte tenu de ces caractéristiques, l'impact des régimes corporatifs sur le choix de l'employeur est limité pour la majorité des employés. Dans ce sens, le plan corporatif demeure un atout intéressant, mais pas un facteur déterminant du choix de l'employeur.

« [...] Bien sûr, c'est offert, et on le prend avec gratitude. Mais cela ne serait pas la raison principale pour laquelle j'irais travailler pour une firme. » (PharmaAL1, J2) (107)

« [...] en ce moment la retraite de l'entreprise n'est pas...alors elle ne fait pas partie des piliers fondamentaux, car elle trop maigre. Alors cela devrait être comme ça que...de voir que les trois piliers sont similaires, ou au moins qu'on dit ...ok c'est quelque chose qui a vraiment une influence.» (AéroAL1, J6) (108)

Les firmes allemandes misent alors sur le système public qui permet un niveau de vie adéquat et assurent des prestations égalitaires. À la lumière de ce qui précède, nous constatons que même si les plans corporatifs se veulent un avantage concurrentiel entre firmes pour attirer la main-d'œuvre, ils demeurent assez homogènes. C'est seulement pour les niveaux managériaux que ces régimes ont une grande importance. Pour ce qui est les prestations corporatives, les entreprises essaient de lier les employés sur la base de l'ancienneté.

7.2.3.3 Entre la confiance en l'entreprise et une responsabilisation individuelle

En raison de la logique d'État-providence, les employés n'ont pas tous des attentes vis-à-vis de leur employeur. Plusieurs se sentent dans une situation satisfaisante ou font confiance à la firme et au fait qu'elle trouvera la meilleure solution dans sa situation économique, car elle joue un rôle de protecteur. Dans ce sens, la firme est donc perçue comme un filet de sécurité pour les employés. De plus, si la firme veille sur le bien-être de ses travailleurs, ces derniers peuvent amplement se concentrer sur leur travail (et ainsi sur le partage des connaissances avec des collègues). La transparence et la préoccupation pour les employés semblent pour certains être déterminantes de leur loyauté vis-à-vis de la firme:

« [...] Alors mes attentes seraient simplement que la firme s'occupe de moi et que moi je m'occupe de la firme. Je ne veux pas vraiment m'occuper de ma situation financière et ainsi je sais plutôt peu par rapport à la prévoyance retraite [...] je voudrais utiliser 100% de mon énergie pour la firme, et, pour moi, une lutte potentielle par rapport au salaire ou par rapport à la prise en charge, où je sentirais que cela n'est pas à mon avantage, me fait perdre de l'énergie. Et je le dirais une fois dans la firme et ensuite je partirai. Pas que je deviendrais infidèle à la firme [...] c'est le sentiment qu'on donne à quelqu'un quand on dit: tout va bien, on fait attention à toi, regardes, il y a des opportunités qui se présentent pour toi. Es-tu d'accord? On t'explique d'abord avant que cela te prenne par surprise et avant que tu doives t'en occuper toi-même. (...)

Comme je disais, c'est cela que j'attends de la firme, qu'elle assure mes arrières, comme moi je peux assurer de ne pas seulement utiliser mon énergie pour moi.» (AéroAL1, J1) (109)

« [...] Là je fais confiance à la firme, qu'elle le fait de façon sensée.» (AéroAL1, S9) (110)

Cependant, les prestations fournies par l'État sont à la baisse (en raison du fort vieillissement de la population et du contrat des générations en Allemagne). Ainsi, le fait d'avoir accès à un plan corporatif devient progressivement un facteur de sécurité et d'attractivité pour l'entreprise. En parallèle aux aspects discutés ci-dessus, nous observons donc un léger glissement d'une logique d'État protecteur vers une logique libérale:

« [...] la pension de l'entreprise ou d'autres offres sont exceptionnellement importantes, simplement pour deux raisons. D'une part, parce que la pension publique doit forcément baisser, par le fait que de moins en moins versent des fonds et de plus en plus en retirent. D'autre part, parce que dans des branches telles qu'en métal ou électro ici en Allemagne, il y a déjà une pension supplémentaire! Et si je désire attirer les bons candidats pour travailler dans mon entreprise et si je souhaite intéresser les jeunes pour des métiers pharmaceutiques, le paquet doit être attirant. Et c'est pour cela que je pense que nous avons le devoir et la responsabilité de faire plus que la pension de métal. Et là on va devoir... se poser la question, comment est-ce qu'on peut créer des offres supplémentaires qui sont financièrement réalisables (...) Depuis 2009/2010 il y avait un réel élan par rapport au thème pension/prévoyance vieillesse. Par ce qu'a vécu la Grande-Bretagne, et je ne sais pas comment cela a été au Canada...probablement ils ont eu des fonds de retraite semblables qui ont été investi dans des fonds d'immobiliers et l'un ou l'autre se retrouvaient sans argent, cela a changé beaucoup de choses en Allemagne. Et je crois aussi que maintenant les universités et les écoles professionnelles informent et disent: Fait attention à cela! Ce n'est pas important ce que tu reçois aujourd'hui, mais ce que tu reçois dans 40 ans! » (PharmaAL1, RH1) (111)

Néanmoins, comme plusieurs employeurs ne peuvent pas fournir ces prestations pour les raisons évoquées ci-dessus, plusieurs employés prévoient le financement de leur retraite de façon indépendante. Un manque de confiance dans le support offert par l'État ou bien en l'avenir de l'entreprise se manifeste donc. En effet, le choix d'assurer sa retraite de façon indépendante paraît la solution la plus sécuritaire :

« [...] Cependant, je dois dire que je suis bien assuré par une assurance privée (...) Oui, on n'a plus vraiment le choix. » (PharmaAL1, J2) (112)

« [...] Oui, j'ai d'abord trouvé une solution privée et j'ai dit ici: bon, je crois que je vais laisser faire [ne pas contribuer aux initiatives offertes par l'entreprise]. Parce qu'on doit encore trop payer ici et par là, mais oui, cela existe. » (AéroAL3, S2) (113)

Avec la diminution des prestations publiques et la difficulté pour les firmes de financer la retraite pour l'ensemble de leurs employés, les salariés deviennent alors progressivement plus responsables de gérer leur protection.

En résumé, retenons que plusieurs employés font confiance à leur employeur et s'attendent à ce qu'il joue le rôle du protecteur. Simultanément, toutefois, avec la baisse des prestations sociales, se développe une conscience de l'incapacité des firmes à jouer ce rôle. La protection sociale allemande est donc marquée par un virage vers la responsabilisation des employés et une fragilisation des liens avec l'employeur.

7.2.3.4 Synthèse

La protection sociale allemande telle que perçue dans le cadre de cette recherche se résume alors par les caractéristiques clés suivantes: 1) la réglementation sociale (basée sur l'âge et l'ancienneté) qui fait en sorte que l'entreprise est perçue comme acteur de confiance à cet effet et 2) le plan de pension corporatif comme enjeu coûteux et stratégique.

Le système allemand se démarque par une couverture globale et équitable des dépenses liées à la santé et à la retraite des employés. Cette couverture est assurée par un système de partenaires sociaux. Au-delà des régulations sociales et des obligations qui en résultent pour les entreprises, les firmes peuvent offrir des avantages aux employés, par exemple, une pension corporative (qui elle aussi est régulée une fois mise en place). Ces régimes reposent sur la base de l'ancienneté et de l'âge, et même si ce cadre est devenu plus flexible, ces deux critères jouent encore un rôle.

Dans le contexte d'une réduction des prestations publiques, les employés accordent une importance croissante à la protection sociale offerte par les firmes. Dans l'optique d'une économie fondée sur la connaissance, les entreprises ont de plus en plus tendance à chercher des solutions réalisables afin d'attirer et de retenir la main d'œuvre qualifiée. Nous observons l'intégration progressive d'une tendance libérale qui se joint à une logique d'état-providence. Cependant, en raison des coûts et des restrictions qui sont associés aux initiatives corporatives, les régimes proposés n'offrent pas un avantage significatif ou alors ils restent limités aux managers.

Dans la perception des employés « tarifaires » se présentent deux dynamiques. Certains font confiance à la prise en charge par la firme, ce qui leur permet de se concentrer entièrement

sur leur travail, tout en se sentant en sécurité. Pour d'autres, les contributions offertes par la firme sont loin d'être un facteur d'attraction et plusieurs se retournent vers des initiatives privées. Il s'agit d'un désengagement de la firme qui a lieu dans les entreprises allemandes où il incombe de plus en plus aux employés de planifier le financement de leur retraite.

Nous observons donc plusieurs facteurs de tensions : 1) l'affaiblissement du lien employé-entreprise, 2) la responsabilisation progressive des employés et 3) la critique d'un manque d'équité quant à la protection sociale offerte aux employés « tarifaires » versus ceux qui sont hors tarif.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension /transformation |
|------------------|--|---|
| Rapport salarial | <ul style="list-style-type: none"> • Régulation sociale du système de retraite/médical (impliquant une contribution des employeurs) : L'entreprise comme acteur de confiance • Plan de pension corporatif comme enjeu coûteux et stratégique | <ul style="list-style-type: none"> • Tendance contraire d'un affaiblissement du lien employé/entreprise • Responsabilisation progressive des employés • Critique d'un manque d'équité entre les employés « tarifaires » et hors tarif (formulée par les seniors) |

Tableau 7.8 Caractéristiques et facteurs de tension du système de protection sociale en Allemagne

7.2.4 Le système financier

| | QUÉBEC | ALLEMAGNE |
|-------------------|--|--|
| Système financier | 1. Forte influence de la conjoncture économique sur l'activité des entreprises 2. Effets nocifs sur la formation (manque de budget) 3. Nécessité d'alléger les coûts: impact sur la protection sociale | 1. Influence de la conjoncture économique et institutions protectrices 2. Effets nocifs sur le transfert des connaissances (manque de temps) 3. La lourde charge financière: manque de flexibilité |

7.2.4.1 L'influence de la conjoncture économique et les institutions protectrices

L'étude du système financier est conçue à partir des éléments identifiés dans la littérature, à savoir les sources des fonds, le développement et la dynamique des marchés financiers, les types de *corporate governance* et le capital risque. Dans les deux secteurs faisant partie de cette étude, l'activité commerciale est fortement cyclique. Puisque la concurrence est mondiale et que la main-d'œuvre coûte cher en Allemagne, les firmes doivent trouver leur façon de garder leur place sur le marché concurrentiel. Ces enjeux amènent à la nécessité de changer de modèle d'affaires ou d'alléger la structure organisationnelle, ce qui influence la *corporate governance*. Effectivement, des adaptations et des restructurations rapides sont nécessaires. Plusieurs employés perçoivent des changements très rapides et les seniors semblent travailler dans ce contexte avec une certaine difficulté. En ce qui a trait aux jeunes, il est difficile de reconnaître clairement les structures et de travailler harmonieusement avec l'ensemble de leurs collègues. De plus, ces changements rapides entraînent des restrictions dans l'accès au savoir des collègues seniors qui est si valorisé par les jeunes :

« [...] On doit toujours remettre en question, ...surtout de garder l'organisation administrative la plus petite possible. Sinon on n'est pas compétitif. » (AéroAL1, RH1) (114)

« [...] Et puis c'est assez agité. Plusieurs seniors partent à la retraite, ils n'arrivent pas à gérer toutes ses restructurations. » (PharmaAL1, S1) (115)

« [...] J'ai changé le département plusieurs fois. Maintenant il est comme ça, cela avance à petits pas...ou à grands pas. C'est une question de perspective, mais il y a plusieurs restructurations ici qu'on ne peut pas faire toutes en même temps, alors on doit les faire progressivement pour maintenir les affaires. Et donc c'étaient plusieurs (...) je pense en raison de la demande du marché.» (PharmaAL1, S2) (116)

« [...] Où on doit dire: ce n'est peut-être pas tout à fait idéal, comment on prend des décisions de personnel, des décisions structurelles (...) Des personnes spécifiques, des décisions

spécifiques où on a eu l'impression: dommage que ce spécialiste part, ...c'était certainement nécessaire dans le cadre des restructurations, dans le cadre d'une réorientation stratégique plus grande. On ne peut pas garder certains départements pour toujours, seulement pour les garder et certaines personnes sur les positions de chef de département. Cela ne fonctionne pas. Cela me semble évident. Mais cela donne un sentiment comme: pourquoi on le laisse partir? Pourquoi on ne crée pas de possibilités pour cette personne?» (AéroAL1, J5) (117)

Pour ce qui est des grandes firmes (cotées en bourse), cette activité cyclique et la volatilité s'expliquent notamment par l'influence du capitalisme financier qui repose davantage sur la satisfaction des actionnaires comme partie prenante de l'entreprise. Même si dans les entreprises allemandes les employés reconnaissent la création de la valeur sur le long-terme, ils sont conscients, d'une part, que le destin de l'entreprise pourrait dépendre de certaines personnes seulement et, d'autre part, ils expérimentent la crainte qu'à un moment donné la situation entre la création de valeur et la création de produits soit déséquilibrée:

« [...] Aujourd'hui les cycles sont plus courts et des changements ont lieu plus rapidement sur le marché. » (AéroAL1, S10) (118)

« [...] Nous...allons de plus en plus vers une tendance où les firmes, les actionnaires, les associés sont seulement intéressés à récupérer des gains à court terme [...] Bon, et la création de valeur financière est de plus en plus sur l'avant plan. Des spéculateurs financiers prennent de plus en plus le contrôle [...] Alors en ce moment, cela n'est pas encore perceptible chez AéroAL1, parce que nous avons une gamme de produits solide qui est capable de résister à la concurrence. Mais cela ne restera pas forcément comme ça! Cela peut-être une mauvaise décision du niveau managérial. Seul le diable le sait! En bout de ligne, ce sont des personnes seules qui peuvent spéculer, prendre des décisions stratégiques erronées et une firme est délivrée à de telles personnes. » (AéroAL1, S5) (119)

Les grandes entreprises ont vécu une diminution du nombre d'employés qui prend la forme d'une rationalisation du personnel, appelée *headcount*. Cette démarche implique la mise à pied de la main-d'oeuvre indirecte, c'est-à-dire qui n'est pas directement en lien avec le produit final, afin de réduire les coûts liés à l'administration. Pour les travailleurs spécialisés, leurs connaissances deviennent donc leur sécurité d'emploi, car les firmes sont avant tout intéressées à garder les employés ayant des connaissances spécifiques :

« [...] On a distingué entre les *direct counts* et les *indirect counts*. S'il vous plaît, ne me demandez pas, ce qui sont les *indirect counts*. [...] si j'ai bien compris, ce sont ceux qui ne sont pas directement liés au résultat de l'entreprise. Alors ceux qui développent, produisent et assemblent des produits ne sont pas touchés. » (AéroAL1, S7) (120)

« [...] Et si je suis bon dans un champ de connaissances, et si je n'ai pas tout faux, une sorte de carrière est envisageable, parce que je suis un spécialiste et au moment où moi j'ai plusieurs connaissances spécifiques et je peux effectuer les tâches de manière autonome, la firme a un intérêt de garder les gens. » (AéroAL1, J5) (121)

Ces adaptations rapides s'opposent à un besoin d'une vision à long terme pour assurer la survie des organisations. Dans des secteurs de haute technologie, afin d'assurer leur santé financière, les entreprises doivent concevoir des nouveaux produits longtemps à l'avance:

« [...] On fait un nouveau ANONYME (produit), mais on doit déjà penser à celui après le prochain. Et les fabricants d'avions (doivent penser) à l'avion après le prochain. Ils n'ont pas encore fait le prochain, mais ils doivent déjà penser à celui d'après. (...) C'est alors un business très extrême. » (AéroAL1, S7) (122)

En même temps, certaines caractéristiques institutionnelles allemandes semblent protéger les firmes. Premièrement, tel que mentionné dans le cadre du rapport salarial, les fluctuations du marché ne jouent pas directement sur la sécurité d'emploi en Allemagne. En effet, le CE détient un pouvoir décisionnel par rapport au personnel. Chaque décision les concernant implique donc des négociations entre la direction et le CE qui peut ainsi protéger les employés et éviter des mises à pied, si possible. Dans les cas d'une restructuration, un plan social doit être voté. Ce dernier permet de trouver les solutions les plus équitables possibles. Deuxièmement, les firmes allemandes disposent de plusieurs possibilités de financer les activités de recherche fondamentale. Les entreprises allemandes ont notamment accès à des fonds publics, sans devoir rendre des comptes à des parties directement impliquées dans l'organisation, un atout de l'architecture institutionnelle nationale qui est même connu à l'étranger. Cette forme de financement permet aux entreprises de développer une perspective de R&D à long terme et de déléguer des ressources (matérielles et personnelles) vers le développement des nouvelles technologies. De plus, cette structure institutionnelle permet de réduire le risque qui est lié au financement de activités innovatrices. Les nouveaux produits sont d'abord développés avec la collaboration des institutions de recherche, ce qui permet aussi d'impliquer tout de suite des personnes qui disposent des compétences nécessaires. Un autre accès privilégié aux fonds de recherche fondamentale passe par les universités. Souvent, des projets de recherche impliquent un ou plusieurs professeurs titulaires des instituts de recherche, ainsi que des entreprises privées. Avec le temps il s'est formé un réseau de collaborateurs qui représente une autre voie intéressante de réaliser des activités de recherche. S'instaure donc un sentiment de continuité.

« [...] Et bien sûr à cause du fait qu'en Allemagne il y a des meilleures possibilités de parvenir à des subventions, on essaie de localiser certains thèmes en Allemagne, où on reçoit un *fundingstream* du Land ou de l'État fédéral. Pour la recherche fondamentale. » (AéroAL1, Fin1) (123)

« [...] Alors tout d'abord l'Allemagne s'est montée une infrastructure pour ne pas être dépendant et pour ne pas se laisser orienter. De ne pas être dépendant des firmes, de ne pas être dépendant des cycles et pour cela il y a le *Fraunhofer Institut*. C'est un institut gigantesque. Il est subventionné à 70% par les fonds de l'État et à 30% par les fonds divers. Ensuite il y a la recherche, les institutions de recherche à grande échelle, dont la *Helmholtz Gesellschaft* fait notamment partie. Ce sont alors des firmes qui font des choses sur le plan de la technologie médicale et pour l'aéronautique et l'aérospatiale, c'est le DLR. Le DLR appartient complètement au Helmholtz et c'est complètement financé par les moyens fiscaux. Et ces instituts travaillent sur des projets qu'ils ont déterminés eux-mêmes, qui étaient déterminés par l'État ou par l'industrie et ils travaillent généralement conjointement avec les universités. [...] La recherche fondamentale telle qu'elle est faite aux universités en Allemagne est beaucoup plus intense qu'au États-Unis. Parce que chaque professeur travaille sur un projet et majoritairement il travaille ensemble avec une industrie. Et cela va jusqu'en bas, jusqu'à la recherche qui est faite dans les universités techniques (...) alors il y a un réseau très étroit qui nous porte. Les autres n'ont pas cela. » (AéroAL1, S10) (124)

« [...] Je crois que c'est le dernier job. Parce que je R&T ou alors Engineering et Technology dépend fortement du soutien de l'Etat. En Allemagne, il y a un programme de recherche en aéronautique et les services publics n'aiment pas quand leurs interlocuteurs dans l'industrie changent à tous les deux ans. Mais la continuité y est fortement demandée. Mon prédécesseur était sur cette position pendant 20 ans et il s'est créé beaucoup, beaucoup de contacts dans le cadre du réseau avec les ministères, les experts, le DLR et toutes les institutions de recherche fondamentale en Allemagne. » (AéroAL1, S3) (125)

Cette continuité s'inscrit dans des relations avec les banques basées sur une confiance mutuelle et sur une compréhension des activités de l'entreprise du côté de la banque :

« [...] On a accès à un pool de banques avec lesquelles nous travaillons ensemble depuis plus longtemps et où nous avons une certaine relation de confiance. (...) On est intéressé à une collaboration sur le long-terme. (...) Et on peut aussi prendre en considération qu'on doit aussi pouvoir communiquer et expliquer notre modèle d'affaires. Là seulement, vous trouvez des partenaires qui peuvent réellement comprendre notre modèle d'affaires et l'approche fondamentale est donc de parvenir à un bon *rating*, à des bonnes conditions. » (PharmaAL1, Fin1) (126)

L'élément de continuité concerne aussi la responsabilité des employés de la direction, un élément déjà soulevé dans le cadre du rapport salarial. Pour certains, les employés devraient rester plus longtemps dans l'entreprise, afin d'assurer leur pérennité. *A contrario*, l'absence d'un sentiment de continuité mène à de fortes insécurités. Certains salariés vont même jusqu'à quitter leur emploi comme mesure de précaution, si jamais une situation financière difficile s'annonce.

« [...] Si la direction, la haute direction de la firme, change du jour au lendemain et elle dit: bon, je voudrais juste finir mes quelques années ici et avoir des bons revenus, la firme est détruite.» (AéroAL1, S10) (127)

« [...] Il s'ajoutait que le...la chute du travail, la chute du chiffre d'affaires que nous avons eu. Et le tout a mené à une situation très incertaine. (...) C'est pour cela que je me suis dit que je me chercherai autre chose.» (PharmaAL1, J5) (128)

Le cadre institutionnel allemand permet donc de protéger les firmes des pressions financières qui pèsent sur les organisations et qui demandent des restructurations. Les CE évite une volatilité élevée du personnel et assure des décisions équitables en cas de crise. De plus, par leur apport à la recherche fondamentale, l'État et la plupart des universités donnent un levier financier aux firmes, ce qui permet d'y instaurer une vision de continuité.

7.2.4.2 Les effets nocifs sur le transfert des connaissances (manque de temps)

Malgré l'apport des institutions allemandes, l'orientation vers les marchés financiers amène également des paradoxes entre la situation économique de l'entreprise et le nombre d'employés. D'un côté, on recherche davantage d'efficacité, ce qui implique majoritairement une mise à pied du personnel pour réduire les coûts. De l'autre côté, les résultats des firmes montrent une amélioration de la performance. En raison de ces dynamiques, les employés des différentes organisations ont alors de plus en plus de difficulté à accomplir leur travail, surtout parce que plusieurs projets sont entamés en parallèle. Si jamais un des projets pose problème, cela a un effet sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise, car les firmes planifient avec un nombre de personnes très restreint, voire insuffisant pour absorber des imprévus:

« [...] Les détails sont très bruts. On essaie d'arriver à une augmentation de l'efficacité de 20%. Et cela correspond à une mise à pied de 20% de notre personnel. Très simple. Très simple (...) on est condamnés à notre succès, comme on dit. Cette compagnie (...) elle a tellement de charges qu'on devrait au moins doubler la grandeur de la firme dans les prochaines années. À aucun moment on n'est capable de livrer à temps, parce qu'on a des charges en nombre gigantesque. Certes, on peut à peu près soutenir la production d'avions qui a lieu sur le marché. Mais on n'est déjà plus capable de livrer ce que les clients nous demandent. [...] Et maintenant nous sommes dans la situation où les équipes ne sont pas disponibles, à cause des problèmes retardement etc, mais qu'on est déjà en train de faire le prochain programme. (...) Si on n'arrive pas à le faire, il nous manque ces 160 personnes.» (AéroAL1, S7) (129)

Cet asynchronisme entre la performance de la firme et la réduction des coûts mène à une pression et à un manque de temps constants. Au niveau du travail quotidien, cela cause un

stress supplémentaire qui peut parfois rendre plus difficiles les relations avec les collègues. De plus, ces exigences ont un effet limitant d'acquisition, de partage et de transfert des connaissances. Premièrement, le cadre temporaire peut représenter une restriction à la formation continue. Plusieurs employés font des heures supplémentaires, car ils n'arrivent pas à accomplir leur travail durant les heures régulières et il ne leur reste donc pas de temps pour des formations. Sinon, les nouvelles connaissances acquises ne sont pas toujours quantifiables, ce qui empêche souvent de percevoir la valeur qu'elles apportent à l'organisation :

« [...] Oui, bon ici on...on travaille sous une pression énorme par le temps. Et en fonction des jalons. Et on rate les jalons de façon régulière (...) et si on rate un tel biggie (...) cela veut dire que le programme doit être décalé et que les clients ne reçoivent pas leurs avions. On ne fait pas d'argent. » (AéroAL1, S7) (130)

« [...] Par ce stress, ce travail supplémentaire on arrive à nos limites et parfois cela abaisse les frontières émotionnelles dans des relations interpersonnelles. Je m'en rends compte quand même. » (PharmaAL1, S2) (131)

« [...] Ce qui nous tue c'est que...qu'il faut avoir le temps pour cela (la formation continue). » (AéroAL1, J7a) (132)

L'impératif d'être performant et de remplir les exigences financières présente alors un obstacle au transfert des connaissances entre les générations. Plusieurs employés, et surtout les seniors, s'investissent pour pouvoir réaliser ce transfert à l'intérieur des exigences requises, car ils jugent qu'il est important d'assurer une suite des activités et de sortir de la perspective du court terme :

« [...] Mais à mon avis cela vaut la peine. Avec le temps, on deviendrait plus efficient aussi, si on avait un échange de connaissances continu et que les gens pouvaient se développer en parallèle et pas seulement juste avant que quelqu'un ne parte à la retraite: Mon dieu, mon dieu, maintenant on doit rapidement mettre quelqu'un de côté, car dans 2 ans, il sera parti et quelqu'un doit absorber tout ce savoir! - Dans deux ans, allô? Lui il a mit 20 ans pour cela. Comment cela pourrait-il fonctionner? Et parfois il faut prendre des chemins non-conventionnels et se faire engueuler (rire). C'est comme ça. » (AéroAL1, S8) (133)

7.2.4.3 La lourde charge financière : manque de flexibilité des entreprises

Finalement, le cadre institutionnel allemand implique une lourde charge financière qui pèse sur les firmes et qui implique un manque de flexibilité. Tel que mentionné au niveau du rapport salarial, une mise à pied et une réembauche n'est pas aussi facile qu'elle le serait dans

d'autres contextes institutionnels. Alors, les firmes allemandes n'ont pas la possibilité d'adapter facilement les coûts liés au personnel à la situation sur le marché.

Ce manque de flexibilité financière amène aussi une difficulté à intégrer des éléments nouveaux. Dans des cas de restructuration, par exemple, les entreprises doivent négocier un plan social dans lequel les responsables de mettre en œuvre un tel plan appliqueraient des critères tels que l'ancienneté et la situation sociale de l'employé. Dans le contexte du vieillissement démographique et du transfert des connaissances entre générations, ce cadre peut être pénalisant pour les entreprises qui perdent leur jeune main d'œuvre qualifiée :

« [...] Il y a deux semaines il y avait l'annonce que la firme doit être restructurée et qu'elle doit éventuellement licencier (...) là il y a bien sûr une insécurité dans plusieurs domaines où on ne sait pas, en tant que jeune employé, ...si c'est selon un plan social et on est relativement jeune...on est...je suis la plus jeune au bureau. Je suis au bureau depuis moins longtemps et bien sûr il y a cette intuition qu'on se dit: si quelqu'un du bureau doit partir, cela va être qui? Pas les plus vieux, avec de l'expérience. Bien sur c'est un sentiment désagréable qui existe.» (AéroAL1, J5) (134)

« [...] Alors si ce sont des licenciements pour motif économique, c'est un peu différent. Mais là on crée des règlements selon un plan social, où on dit: Ok, cet employé, il a quel âge? Est-ce qu'il a des obligations alimentaires, des choses comme ça? Et malheureusement, ce sont souvent des jeunes employés qui doivent partir, où je me dis que normalement j'en ai besoin pour l'avenir. C'est toujours un petit conflit qu'on a et la jurisprudence a dit aussi qu'il est légitime de monter un plan social où je peux prendre les employés âgés dans le focus, si par exemple ils ont 60 ans et je leur paye une très bonne indemnisation.» (AéroAL2, RH1) (135)

Confrontées à cette réalité, les entreprises adoptent une approche conservatrice d'embauche du personnel. Elles proposent notamment des mesures de réduction des coûts, notamment l'offre de retraites précoces. Une autre possibilité est la retraite partielle telle qu'elle était discutée au niveau du rapport salarial, mais qui n'est toutefois plus soutenue par l'État à cause du coût important qui y est associé. Cependant, la mise en place de telles mesures prend plusieurs années et elles ne sont donc pas considérées comme des mesures de réduction des coûts pour l'instant :

« [...] Bien sûr, si j'ai un thème comme chez AéroAL2 où je pense à...des grandes mesures de réduction de personnel, dans ce cas la retraite à temps partiel devient une possibilité d'apurer la structure un petit peu. (...) Si je dis maintenant que je dois réduire (le personnel) peut-être d'un certain pourcentage dans les prochaines 2,3, ans ou bien...d'un certain nombre de postes, là la retraite à temps-partiel est une possibilité. Mais à ce moment là, ce sont des mesures plus à court-terme qui sont plus populaires, car elles peuvent être mises en place plus rapidement. Alors si j'ai une retraite anticipée à temps-partiel de deux ans, je travaille encore temps plein pendant un an et la deuxième année, je ne travaille plus. » (AéroAL2, RH1) (136)

Même si les firmes trouvent plusieurs solutions pour compenser ces facteurs, les situations financièrement instables impliquent la difficulté d'intégrer les jeunes qui sont souvent porteurs de nouvelles idées. Confrontées à ces enjeux, plusieurs entreprises allemandes vivent la difficulté d'intégrer des éléments de diversité dans la façon de travailler.

7.2.4.4 Synthèse

En Allemagne aussi, la volatilité de la conjoncture économique force les entreprises à adapter leur structure rapidement et à réduire leur personnel. Cependant, le cadre institutionnel allemand offre plusieurs éléments de protection contre ces dynamiques (notamment par le conseil d'établissement ou les possibilités de financement public qui instaurent une vision de continuité). Malgré ce cadre institutionnel qui fait écran aux pressions financières, il devient de plus en plus complexe d'assurer un transfert des connaissances entre générations. Les résultats du travail immédiat doivent être justifiés à l'interne. De ce fait, il est difficile d'envisager les démarches qui se déroulent plutôt à long terme. Un autre défi concerne l'intégration d'un regard frais des jeunes en situation financière instable. En effet, les entreprises allemandes expérimentent la lourdeur d'une protection d'emploi fortement basée sur l'ancienneté. Absorber les coûts d'un tel système les empêche de recruter et de retenir les employés plus jeunes.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension /transformation |
|-------------------|--|---|
| Système financier | <ul style="list-style-type: none"> • L'influence de la conjoncture économique sur la stabilité de l'emploi est atténuée par les réglementations contractuelles et les instances de représentation (CE) • Soutien de l'État pour les activités de R&D et les formations spécialisées • Charge financière des plans de protection sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Lourde charge financière liée au personnel implique un défi pour les entreprises (et une surcharge des employés, absence du temps pour transmettre les connaissances) • Inquiétude d'une tendance vers le court-terme plus accentuée dans l'avenir |

Tableau 7.9 Caractéristiques et facteurs de tension du système financier allemand

7.2.5 Le portrait institutionnel allemand

Dans cette section, nous présentons une synthèse des caractéristiques des institutions allemandes avec l'objectif d'identifier les éléments communs aux quatre institutions. Le tableau 7.10. présente d'abord les caractéristiques de chaque institution.

| Institution | Caractéristiques | Facteurs de tension/transformation |
|---------------------|---|---|
| Système d'éducation | <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des études initiales (et des profils de diplômés en matière des connaissances) • Valorisation de la spécialisation • Liens études/emplois durables • Support individuel et structuré offert aux employés quant à leur formation • Coexistence des logiques collective et individuelle (de la formation continue, du rapport salarial) • Support des institutions publiques à la formation continue | <ul style="list-style-type: none"> • Disparition du diplôme allemand reconnu pour une formation solide, perte de transparence du système d'éducation (universités d'élite ; adaptation au modèle bac/maîtrise) • Perte de développement des connaissances théoriques très spécialisées par le fait que plusieurs bons élèves optent pour des études en lien avec l'organisation • Difficulté progressive d'intégrer la formation dans l'activité courante • Confrontation entre la formation systématique des employés en entreprise avec les tendances de subjectivisation au travail et les pressions financières • Crainte progressive des firmes de perdre l'investissement en la formation et de la prise en charge de leurs employés |
| Rapport salarial | <ul style="list-style-type: none"> • La forte régulation des relations d'emploi (durée et nature des contrats) • Rapports collectifs et égalitaires, tendance à l'individualisation • Spécialisation et changements de position à rythme modéré | <ul style="list-style-type: none"> • Les firmes sont tiraillées entre la rigidité du cadre réglementaire (contrats) et la nécessité de créer des facteurs d'attraction pour la main-d'œuvre • Tendance à l'affaiblissement de la représentation collective • Disparition progressive d'une prise en main systématique et rigoureuse de la carrière des employés (et l'acquisition des connaissances) |
| Protection sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Régulation sociale du système de retraite/médical (impliquant une contribution des employeurs) : L'entreprise comme acteur de confiance • Plan de pension corporatif comme enjeu coûteux et stratégique | <ul style="list-style-type: none"> • Tendance contraire à la tradition d'un affaiblissement du lien employé/entreprise • Responsabilisation progressive des employés • Critique d'un manque d'équité entre les employés « tarifaires » et hors tarif (formulée par les seniors) |
| Système financier | <ul style="list-style-type: none"> • L'influence de la conjoncture économique sur la stabilité de l'emploi est atténuée par les réglementations contractuelles et les instances de représentation (CE) • Soutien de l'État pour les activités de R&D et les formations spécialisées • Charge financière des plans de protection sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Lourde charge financière liée au personnel implique un défi pour les entreprises (et une surcharge des employés, absence du temps pour transmettre les connaissances) • Inquiétude d'une tendance vers le court-terme plus accentuée dans l'avenir |

Tableau 7.10 Principales caractéristiques des institutions allemandes

Ces éléments considérés, quatre facteurs majeurs se dégagent: 1) la prise en charge systématique, collective et égalitaire des employés 2) la recherche et la valorisation de la continuité des relations de travail, 3) la responsabilisation progressive des employés pour leur trajectoire et leur protection sociale et 4) la valorisation de la spécialisation des connaissances.

La prise en charge systématique des employés est composée de différents facteurs. Elle concerne notamment l'encadrement structuré de la formation initiale et continue, ainsi que la prise en charge des salariés par des instances collectives (syndicats, CE). La formation continue peut aussi être conçue comme une valeur revenant à la collectivité en entreprise. Un autre élément concerne la régulation au niveau de la protection sociale, impliquant une couverture générale des soins de la santé et du système de retraite pour chaque employé, peu importe où il travaille.

La recherche et la valorisation de la continuité des relations de travail est un élément transcendant les quatre institutions. En ce qui concerne le système d'éducation, la quête de continuité passe par l'acquisition des connaissances spécifiques durant la formation initiale. Souvent, cette acquisition des connaissances spécifiques lie les employés à un rôle spécifique dans une entreprise, et cela sur le moyen à long-terme. Au niveau du rapport salarial, différents facteurs (contrats, spécialité, collectivité) mènent à un rythme modéré de changement à l'intérieur des entreprises (ce qui parfois amène un problème de manque de flexibilité). Un autre élément qui s'inscrit dans une vision de continuité est le système de retraite corporatif, basé sur un âge minimum et une ancienneté. Plusieurs employés font confiance aux firmes pour « s'occuper d'eux », ce qui fait en sorte qu'ils conçoivent aussi leur avenir avec une entreprise et ne cherchent pas activement un changement pour une évolution professionnelle. Des expressions telle que « rester fidèle à l'entreprise » sont utilisées. Aussi, quelques éléments représentent une vision du système financier à long terme (aux antipodes du caractère court-termiste des marchés financiers).

Pour certains éléments, la responsabilité incombe de plus en plus aux employés. Cette tendance concerne notamment le système de retraite. Avec le vieillissement démographique et les pressions du marché financier, les entreprises ne sont pas en mesure de financer des retraites pour tous les employés. Plusieurs parmi eux ont alors pris cet aspect en main pour chercher des alternatives, indépendamment de l'organisation. Par cette prise de responsabilité, nous pouvons observer un affaiblissement du lien entre l'employeur et ses employés. De plus, tandis qu'une grande partie de la formation est encadrée par les firmes, les employés sont de plus en plus responsables d'assurer certains aspects de leur formation continue. En effet, la formation peut être gérée pour l'ensemble d'une équipe (et donc faire partie d'une dynamique collective), mais elle peut aussi être perçue comme un facteur de motivation et de rétention des employés (par contre, il peut exister le dilemme investissement/éventuelle perte de l'employé).

Enfin, des chemins de formations initiales très distincts favorisent la spécialisation, car cette hétérogénéité permet un recrutement selon les besoins des firmes et une forte spécialisation des diplômés des universités. En effet, les études à l'université sont souvent connectées aux firmes par le biais de mémoires, thèses et projets de recherche. La spécialisation est aussi un élément fortement déterminant de la formation continue. Néanmoins, l'orientation vers des connaissances spécifiques peut aussi mener à un manque de flexibilité en ce qui concerne la trajectoire professionnelle.

7.3 Portrait institutionnel comparatif Québec- Allemagne

À la suite des deux portraits institutionnels présentés, cette partie présente un bref aperçu comparatif. Ce dernier rappelle les quatre caractéristiques qui marquent chaque contexte sociétal (voir tableau 7.11.).

| Québec | Allemagne |
|---|--|
| Le caractère flexible et potentiellement volatil des relations de travail | La recherche et la valorisation de la continuité des relations de travail |
| Des mesures de régulation de base (formation, rapport salarial, protection sociale) et variations individuelles | La prise en charge systématique, collective et égalitaire des employés |
| Le désengagement de l'entreprise quant à la prise en charge des employés (<i>Selbstverantwortlichkeit</i> – « responsabilité de soi ») | Le déplacement progressif de la prise en charge des employés vers ces derniers |
| Le pragmatisme (par rapport aux connaissances acquises, la valorisation de l'expérience professionnelle) | La valorisation de la spécialisation des connaissances |

Tableau 7.11 Aperçu comparatif des portraits institutionnels québécois et allemand

PARTIE B : LES GÉNÉRATIONS DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES ET ALLEMANDES

Cette section présente les deux groupes générationnels qui nous intéressent dans le cadre de cette thèse : les jeunes et les seniors. Nous présenterons d'abord les éléments qui définissent les jeunes au Québec et en Allemagne pour ensuite faire de même pour les seniors. La présentation des groupes générationnels en entreprise est organisée selon trois blocs thématiques: 1) les connaissances générationnelles, 2) le rôle et les aspirations professionnelles et 3) la conception du travail. Ces derniers fournissent ensuite la base de la comparaison entre les jeunes et les seniors au Québec et en Allemagne.

7.4 Un portrait des jeunes professionnels dans les entreprises québécoises

7.4.1 Les connaissances des jeunes québécois

7.4.1.1 Aisance avec les T.I.

Fraîchement arrivés de l'université et élevés à l'ère de Google et Facebook, les jeunes travaillant dans des secteurs de haute-technologie disposent d'une aisance certaine avec les ordinateurs et leurs différentes applications. Grâce à ces capacités, le travail quotidien de présentation et d'organisation des données peut être facilité.

« [...] la première chose qui me vient en tête c'est beaucoup de trucs technologiques, côté programmation, côté ordinateurs. Il y a beaucoup de choses que l'on peut aider les seniors à faire qu'eux dans leur temps ils n'ont pas, ils n'avaient pas ça, les programmes Excel, je pense qu'en ingénierie, on utilise Excel pour beaucoup de choses [...] je pense que côté technologie on a beaucoup à amener aux plus vieux. » (AéroQC1, J4)

« [...] I was thinking of it purely as a transfer of knowledge from an older generation to a younger generation, but actually, there might be an equal need to go the other way. And, some of the people who have retired or struggled a little bit on IT skills, some of the new techniques that are coming on, which some of the younger engineers are able to pick up and use, (...) so the younger generation are absolutely fantastic, wizards at computers, and macros, and that stuff... » (AéroQC1, S1)

Puisque les seniors reconnaissent le besoin de maîtriser les outils récents, il s'agit de connaissances technologiques que les jeunes transmettent aux seniors. Cependant, les connaissances des jeunes par rapport aux logiciels spécialisées sont quand même limitées, car elles se basent seulement sur un contenu théorique et non sur une expérience ou une mise en application dans un contexte pratique. En ingénierie, ce sont plutôt les seniors qui disposent de connaissances pointues des logiciels spécifiques.

« Par contre, d'avoir suivi 3 cours pour un logiciel de design, quand tu arrives en entreprise et tu as quelqu'un devant toi qui a fait des années avec cette technologie là, tu ne peux rien lui apprendre. » (AéroQC2, J2)

7.4.1.2 Connaissances théoriques récentes

Certains jeunes sont spécifiquement recrutés, car ils disposent de connaissances récentes en lien avec l'activité de l'entreprise. Dans le secteur aéronautique, il s'agirait notamment de connaissances en matériel composite, un nouveau matériel utilisé pour la fabrication des avions. En pharmaceutique, des entreprises peuvent s'intéresser aux diplômés des programmes d'éducation récents (e.g. maîtrise en pharmaco-économie).

« [...] justement, pourquoi ils m'ont employé, c'est parce que je comblais un manque de connaissance et puis il savait que je n'avais pas nécessairement toute expérience qu'admettons l'analyse senior avait pour faire des soumissions et tout ça. Qu'est-ce que j'apportais comme connaissance, ça valait la peine. » (PharmaQC1, J2)

« [...] on a embauché des ingénieurs finissants de composites donc ils ont su nous apporter un peu d'expertise la dessus. Je pense que tout ça, ça a aidé énormément. [...] on a été cherché des gens finissants en composites dans les universités alors je suis convaincu qu'eux autres ils vont avoir apporté et qu'ils vont avoir reçu [le savoir] des anciens. » (AéroQC2, S3)

Il découle de ces éléments que dans certains cas, l'embauche des jeunes ne représente pas un si grand investissement de formation, lorsqu'ils arrivent avec des connaissances spécifiques et recherchées. Cependant, dans le cadre de cette recherche, ce contexte d'embauche ne représente pas la majorité des cas d'intégration des jeunes dans l'entreprise. Ce fait peut être expliqué par les caractéristiques du système d'éducation. Tel que soulevé précédemment, une plus grande partie des jeunes diplômés arrive avec un profil homogène et moins doté d'une expertise particulièrement recherchée par l'organisation.

7.4.1.3 Manque d'expérience

En lien avec ce qui précède, un troisième élément quant aux connaissances des jeunes québécois concerne leur manque d'expérience et d'expertise particulière lorsqu'ils sortent de l'université. Tel que décrit au niveau du système d'éducation, la formation des jeunes (surtout celle du baccalauréat en ingénierie) est assez uniforme et ne permet pas d'acquérir beaucoup l'expérience dans ces entreprises. De cette manière, ce sont seulement les stages, notamment par le biais du programme COOP discuté précédemment, qui permettent d'acquérir de l'expérience et de se distinguer des autres jeunes.

« [...] Comment ils sont perçus? - Oui, ce sont des nouveaux, là. Souvent on est les *greens* et... le manque d'expérience,... » (AéroQC1, J1)

« [...] ils ont tous un peu d'expérience, ceux qui nous arrivent directement de l'université, là tu vois qu'ils ont quand même, dans une bonne expression québécoise, des croûtes à manger (rire). Ça leur prend un bout de temps à nous suivre, puis ça c'est une difficulté que je peux avoir, c'est d'arriver, quelqu'un qui est vraiment le néophyte, qui, qui commence dans notre domaine, de bien jauger à quel niveau il part pour pouvoir bien l'aider là. » (AéroQC2, S1)

« [...] They need more training, more exposure! » (AéroQC1, S3)

De plus, la situation démographique au Québec ne semble pas présenter une pénurie de jeunes diplômés. Dans cette optique, les firmes apprécient la valeur de ceux qui arrivent en entreprise suite à une expérience acquise ailleurs et qui apportent donc un regard différent et une expertise distincte. Les jeunes d'un tel profil sont alors davantage recherchés et moins nombreux à être disponibles sur le marché du travail que ceux qui sortent fraîchement de l'université.

« [...] Chercher quelqu'un qui sort de l'école qui a des techniques de base, c'est, on a des belles candidatures, beaucoup de potentiel, mais on dirait qu'il y a comme un gap entre les très, très jeunes et ceux qui ont de l'expérience. » (AéroQC3, RH1)

En raison des caractéristiques du système d'éducation, du nombre de jeunes diplômés et de la forte valorisation de l'expérience, le défi particulier des jeunes diplômés consiste à convaincre de leur valeur particulière pour l'organisation. Le manque d'expérience des jeunes représente un investissement en matière de formation pour les firmes, ce qui fait en sorte que plusieurs parmi elles préfèrent embaucher directement des jeunes avec de l'expérience. S'ajoute à cette situation la difficulté d'estimer leurs besoins en matière d'acquisition de nouvelles connaissances. Le début de carrière au Québec paraît alors particulièrement difficile pour eux.

7.4.1.4 Ouverture à différents domaines et difficulté de travailler en continuité avec les standards intrafirmes

L'absence d'expériences précédentes et de spécialisation de plusieurs jeunes québécois font en sorte qu'ils sont encore « vierges ». Ce profil les amène à proposer de nouvelles idées sans s'autocensurer a priori. Plusieurs jeunes peuvent garder l'esprit ouvert, sans connaître l'ensemble de la situation dans laquelle s'inscrit leur travail, ce qu'un des seniors appelle « l'ambiguïté managériale ». Cette ouverture d'esprit peut servir quand des changements structurels s'imposent, ce qui est de plus en plus fréquemment le cas pour plusieurs firmes (voir section sur le système financier).

« [...] quand tu es jeune, tu as encore l'excitation, j'ai plein d'idées je vais les soumettre [...] je pense que c'est peut être des idées semblables, c'est juste que les jeunes y vont souvent parce que ils ont encore l'excitation de le faire tu sais, ils n'ont pas comme, un terme pour ça, la *learned helplessness*, je ne sais pas si tu as entendu cette expression là. À force de te faire dire non, bien là tu as appris que ça ne marchera jamais là. Je pense que les jeunes n'ont pas, ils n'ont pas cette mentalité là [...] il a fallu l'énergie d'un jeune pour aller puis le faire (rire). » (AéroQC1, J3)

« [...] So some individuals can take the ambiguity of lots of different possibilities and some really like the certainty of: This is my project, I'm going to go deliver it. And once you set me going, don't stop! Don't change me! [...] But if you're going to debrief to everybody, you have to understand that people definitely come in those two counts of people who like ambiguity and people don't. [...] People who just like to come in and do their job and know what they're doing, just can't understand how people can handle the mystery of what's going next. [...] a younger generation who hasn't seen a bunch those things before might tend to be a little more open minded about things, even if they don't like the ambiguity. » (AéroQC1, S1)

L'ouverture à différents domaines et idées et l'absence de la *learned helplessness* en particulier chez les jeunes québécois sont donc considérées comme une richesse pour les firmes, car ces facteurs permettent de générer des nouvelles idées, même dans des situations d'incertitude. Cependant, la volonté d'apporter des nouvelles idées peut aussi impliquer des difficultés. En effet, un défi qui se présente dans le contexte québécois semble être de concilier la volonté d'innover et le respect des standards pré-établis.

« [...] ça vient de, notre culture Nord Américaine... il y a une grande difficulté à concilier deux concepts. Le premier concept qui est celui de standard (...) le standard dans le mesure ou c'est, selon ma définition, la meilleure façon qu'on a convenu de réaliser quelque chose avec la plus haute probabilité d'obtenir un résultat attendu. Donc c'est comme qu'on, on capture d'une certaine façon le savoir, c'est une intelligence qui est disponible. Donc on s'attendrait à ce que tout le monde recourt à ce standard là, le voit d'une façon extrêmement bénéfique plutôt que contrainte. Malheureusement, c'est vrai qu'il y a une contrainte, parce que ça tient compte de différentes choses, ce qui amène les gens à considérer que c'est important que les standards

soient appliqués par les autres mais que lui se juge apte à des fois dévier de ce standard là, dépendamment des circonstances. Ça c'est la première chose. La deuxième chose c'est qu'on a la notion de, d'innovation... bon, il y a cette ambiance de pionnier qui est propre à l'Amérique du Nord (...) alors comment concilier standardisation, c'est à dire faire comme ce que les autres vont faire et comment innover. Et, l'innovation est valorisante et quelque chose qui permet d'attacher son nom, d'apporter des idées de se faire reconnaître. Appliquer un standard c'est passer dans le beige, dans, comme tout le monde et à ce moment là c'est, ce n'est pas quelque chose qui aide à valoriser l'égo, alors il y a un aspect culturel. (...) il faut innover mais de façon standard, c'est à dire que l'innovation doit être encouragée, par contre on doit le faire dans un cadre bien particulier avec certaines étapes mais pas considérer l'innovation comme étant essayer quelque chose d'autre, parce que là ça devient dangereux. Donc le faire dans un cadre très précis qui permet, et c'est la que, c'est ce savoir là qui devrait être appliqué. » (AéroAL2, S4)

Plusieurs facteurs institutionnels peuvent aider à expliquer la difficulté de concilier la standardisation et l'innovation. Il s'agit premièrement de considérer le système d'éducation. Puisque plusieurs jeunes n'ont pas créé de liens avec l'entreprise via une spécialisation particulière, ils n'ont pas forcément connu les avancements technologiques qu'une firme aurait effectués dans le passé. De ce fait, ils pourraient être portés à s'orienter vers de nouvelles idées, plutôt que de rechercher longtemps à connaître le standard existant dans l'entreprise. Une autre explication peut venir des caractéristiques du rapport salarial. Étant donné que plusieurs employés en début de carrière changent d'entreprises fréquemment, ils ne disposent que rarement des connaissances spécialisées et particulières à la firme. Il s'avère donc plus difficile de proposer des nouvelles idées en continuité avec le passé de l'organisation, surtout sous des pressions temporelles.

7.4.2 Le rôle et les aspirations professionnelles des jeunes professionnels québécois

7.4.2.1 Prise de responsabilité rapide

Une fois en entreprise, plusieurs jeunes ont un fort désir d'obtenir des responsabilités rapidement et d'être reconnu pour leurs efforts dès leur arrivée. Une fois intégrés et à l'aise dans la firme, les jeunes apprécient de pouvoir montrer leur plein potentiel et de relever le défi venant de la réalisation des nouvelles tâches. Une demande des jeunes d'améliorer leur niveau de connaissances va de pair avec de telles attentes. Ces facteurs sont parfois même déterminant pour le choix de l'employeur.

« [...] on est bon alors tu veux te donner beaucoup d'ouvertures *early on* [...] les jeunes ont plus d'*exposure*, un petit peu plus de responsabilités dès le début, ils vont toucher un petit peu a plus. » (AéroQC1, J3)

« [...] Non, parce que le gars, il me disait que les premiers deux mois c'était la révision. Moi, la révision, OK pour une semaine, mais après cela, je veux apprendre ! Tu peux apprendre un peu à réviser, mais enfin... C'est comme ça que je vois cela. » (PharmaQC1, J2)

Du côté de l'entreprise, d'ailleurs, il y a un intérêt de donner davantage de responsabilités aux jeunes. Certes, les employés plus expérimentés reconnaissent le besoin d'une intégration progressive qui dure plusieurs années avant que les jeunes ne puissent être entièrement fonctionnels, mais même durant cette phase, on donne une grande charge de travail aux jeunes et on s'attend à ce qu'ils soient à la hauteur afin de gérer leurs responsabilités respectives.

« [...] No, it's not really age related. It's whoever is on the team who is capable. We're actually, ...we give a lot of responsibility, even to young people, so you could have someone who is one or two years since graduating university doing the design, or doing the development role. They can do any of those roles. [...] I worked at ANONYME (compagnie aéronautique) before and I guess I saw it there, too, but people are given a lot of responsibility very quickly and they're not...there's an obvious visual differentiation when you see someone younger, but the way they're treated, they're given responsibility, they're expected to deliver. If they don't have the experience...although in two or three years, people become fully functional, but for those first two or three years, they have to be supervised, but they're given as much work as they can handle and as much responsibility as they can handle. » (AéroQC1, S3)

Parfois, cette reconnaissance de l'importance des jeunes mène à une considération plus importante de ces derniers qui peut se faire au détriment des seniors et ainsi potentiellement mener à des conflits intergénérationnels. Comme mentionné dans la partie sur le rapport salarial, dans plusieurs entreprises, ce sont surtout les plus jeunes qui se voient accorder des positions managériales. Cette tendance peut amener à des écarts en matière de connaissances spécialisées, mais un autre problème se pose: les seniors ne se sentent pas toujours à l'aise avec un supérieur plus jeune, car ils sentent qu'ils disposent de plus de connaissances que lui.

« [...] Oui, je trouve que, bien AéroQC1 Montréal je pense qu'en ce moment, ils mettent beaucoup de focus sur les jeunes et on le voit beaucoup et je pense (...) Et bien je pense que l'idée ou la stratégie de la compagnie est bonne dans le sens que je pense qu'ils veulent que les jeunes prennent la relève des plus vieux. Je pense que c'est peut être juste des erreurs de la compagnie, tu sais, de mettre toute leur emphase sur les jeunes au lieu de, tu sais, au lieu de faire plaisir aux deux. C'est sûr que les jeunes ont besoin de formation, mais il faut quand même continuer à aider les seniors. » (AéroQC1, J4)

« [...] Le problème qu'on a avec nos managers d'aujourd'hui et que je vais le voir il ne peut pas le résoudre. Mais par contre, les ressources humaines m'ont répondu, les manager d'aujourd'hui n'ont pas besoin de techniquement être, savoir tout, nous on est responsable, mais si ça ne marche pas qui je dois voir, une personne en haut là, ça c'est un peu agaçant. En tout cas, j'en ai

pas long encore à faire, ce qui fait que, l'agaceur va finir bientôt, mais il reste que ça m'a agacé un peu au début, à cette heure ça m'agace plus. » (AéroQC2, S3)

Devant le contexte du rapport salarial, le fait de donner de la responsabilité aux jeunes semble alors nécessaire pour capter et garder leur intérêt. De plus, cette répartition des rôles répond aux besoins de l'entreprise. Tel qu'illustré au niveau du système financier, les firmes subissent des pressions économiques et financières importantes qui amènent des fluctuations de la main d'œuvre (en ce qui concerne le nombre de personnes) et, conséquemment, dans leurs connaissances. Elles doivent donc compter assez rapidement sur la jeune main-d'œuvre qualifiée.

7.4.2.2 Impatience et tendance à changer d'entreprise

Du thème précédent découle un autre sujet: L'impatience chez les jeunes quant à leurs perspectives professionnelles et leur tendance à changer d'entreprise, s'ils ne peuvent pas réaliser leurs aspirations professionnelles chez leur employeur actuel. Les jeunes détiennent un pouvoir face aux entreprises québécoises, une fois qu'ils ont réussi à acquérir une expérience pertinente.

« [...] les gens viennent ici, euh, puis il y a des opportunités chez ANONYME (grande compagnie aéronautique) ou il y a des opportunités chez ANONYME (grande compagnie aéronautique) puis souvent c'est plus facile de changer en début de carrière que ça l'est un peu plus tard en carrière, donc c'est sur qu'il y a plus de mouvements au niveau des jeunes. » (AéroQC1, S1)

« [...] Donc c'est sûr que ça fait en sorte qu'il y a un certain roulement que les gens sont plus jeunes et (...) qui entrent et disent: Je vais aller chercher de l'expérience, et puis, on verra dans deux ans, trois ans, où je suis rendu et si j'ai encore le goût de rester. » (PharmaQC2, J1)

L'analyse des facteurs institutionnels fournit plusieurs éléments explicatifs: d'une part, les jeunes qui ont acquis un peu d'expérience ont développé une certaine confiance en eux et se sentent désirés sur le marché du travail. Ils cherchent alors un travail plus enrichissant ou un meilleur salaire qui peut être négocié en l'absence d'une standardisation sectorielle de la rémunération. D'autre part, le système d'éducation fait en sorte qu'une orientation vers l'expertise a seulement lieu après l'université. Pendant leurs premières années d'expérience, les jeunes risquent donc de découvrir d'autres passions à l'intérieur de leur profession, ce qui peut les amener à changer de poste.

« [...] Je dirais que les nouvelles générations de jeunes ont des attentes qui sont différentes de ce que les anciens avaient du moins c'est ce que beaucoup mentionnent. Ils sont brillants, ils ont eu de belles études, ils obtiennent de bons résultats et ils piaffent un peu d'impatience, donc c'est d'alimenter leur appétit ... un niveau de motivation qui peut des fois les amener à dire: C'est trop lent, c'est trop structuré, donc ça me prendra un temps infini! Alors ils vont faire un essai à droite et à gauche comme ça et puis après ça, bien peut être ils vont décider de partir, donc. Mais ça ne veut pas dire qu'ils ne vont pas revenir un jour mais, c'est dommage. [...] Et puis, comme il y a une demande de jeunes, ils se sentent désirés d'une certaine façon donc ... ils se sentent confortables d'envisager des solutions alternatives quoi, donc s'ils restent, ils considèrent qu'ils font peut être une faveur en même temps à l'entreprise d'une certaine façon. » (AéroQC2, S4)

« [...] Des fois il y a des personnes qui viennent ici un an ou deux, ils vont juste poigner une autre job ailleurs. « Cela ne m'intéresse pas. » Tu ne veux pas perdre ton temps à faire un grand *carrier path*, si le gars il...et souvent tu le vois, le gars il ne fitte pas. ...il faut quand même une certaine personnalité pour faire un certain type de job, fait que des fois...des fois on l'a engagé, ou, tu sais, il voulait, mais il s'est rendu compte qu'il n'aime pas ça lui-même. Fait que...ils s'en vont. Fait qu'il y a quand même assez de roulement ...il y a du monde qui viennent, qui s'en vont, cela change de *pace* un peu. » (AéroQC1, J1)

Les facteurs soulevés ci-dessus produisent un changement sur la conception de la trajectoire professionnelle chez certains jeunes. Il existe un groupe de jeunes qui envisagent directement le niveau managérial et entament rapidement après leur entrée sur le marché du travail les démarches nécessaires pour y arriver. Parfois, ce type de comportement n'est pas apprécié par les seniors. En parallèle, il existe une autre vision de la trajectoire professionnelle chez les jeunes, et ce, surtout chez les étudiants qui s'intègrent à l'entreprise via des projets de recherche et qui envisagent un lien à plus long terme avec l'organisation. Toutefois, tel que soulevé dans le cadre du système d'éducation, ce groupe ne représente pas la majorité.

« [...] There are some engineers that that's what they prefer, and maybe those are the ones that want to be more the managers, so they want to have a helicopter view of the industry rather than a focus view. I have a very focus view of the industry, from an analysis point of view, I'm that because of my interactions with the university and the students in general...see I've worked at two industries, ANONYME and here, not many, so...whereas I think the new graduates now, the ones who want to be managers and vice presidents one day, I think they do want to jump around so they can have not an expert in one thing, but a knowledge in all things. [...] I think there is a combination. There are some interns, we have one here who has basically been a full time employee for the last year. He's done three internships in a row, and that's not uncommon, again, in my subculture, my little tribe in the corner, we tend to keep them for more than one work term and they tend to want to stay. Maybe it's because the people we get are in this mode and want to stay and do analysis, but for sure I know there are some that jumps around, that goes back to what I was saying before. » (AéroQC1, S2)

« [...] je pense que je les classifierais dans deux groupes. On a des jeunes qui veulent travailler et puis qui travaillent bien, donc les plus vieux ils aiment ça travailler avec eux. Mais là tu as aussi les autres, ceux qui travaillent vraiment bien et ils ont beaucoup, ils veulent monter haut plus vite. Donc tu as deux catégories ceux qui veulent travailler bien, mais qui bougent

tranquillement, mais ils évoluent tranquillement. Et tu as d'autres qui viennent dans la compagnie et qui veulent déjà tout de suite être, tu sais manager, et je pense que le deuxième groupe dont je parle ici, je pense qu'ils ne sont pas nécessairement bien perçus [...] parce qu'ils prennent la place des plus vieux. Donc ce groupe là je pense qu'ils sont mal perçus. » (AéroQC1, J4)

Confrontées à un roulement de personnel plus accentué chez les jeunes, les firmes font un effort pour empêcher leur départ chez un autre employeur. Ces initiatives peuvent cependant mener à des conflits intergénérationnels.

7.4.3 La conception du travail des jeunes professionnels québécois

7.4.3.1 Enthousiasme, dynamisme et soif d'apprendre

Les jeunes québécois adoptent souvent un comportement enthousiaste, dynamique et curieux. D'ailleurs, ce sont souvent eux qui donnent l'élan nécessaire pour permettre la mise en place de nouvelles idées. De plus, par leur dynamisme, ils travaillent sur des projets demandant beaucoup d'énergie:

« [...] on est jeune, on a de l'énergie (...) Puis je suis sûr qu'ils pensent la même chose des plus jeunes, qui eux ont l'énergie, la motivation, puis la rage de pousser des projets qui ne sont pas faciles ou qui sont ardues ou qui sont longs. » (AéroQC2, J2)

« [...] the enthusiasm and drive of the younger guys who really want to go and get it done and make things happen. » (AéroQC1, S1)

« [...] il y a ANONYME (jeune collègue)... et ce que je remarque, c'est qu'il y a un grand enthousiasme à apprendre. » (AéroQC2, S1).

Les jeunes disposent également d'une grande soif d'apprendre, en plus de faire preuve d'initiative. Ils considèrent qu'il est d'une grande importance d'approcher activement les seniors, de poser les bonnes questions et de progressivement connaître l'ensemble de l'organisation. Ils sont donc conscients de l'importance d'acquérir de nouvelles connaissances et de comprendre différents rôles dans l'entreprise.

« [...] il y a une partie qui doit venir de toi aussi. C'est ta curiosité, c'est à toi de poser les bonnes questions puis de vouloir apprendre (...) il y a beaucoup de choses à absorber en peu de temps, mais moi j'aimais ça, c'était un challenge et puis j'ai beaucoup appris par rapport à ça, ce qui fait que moi j'ai aimé ça, c'était positif. » (AéroQC1, J3)

« [...] j'ai certaines images en tête là, ce sont des jeunes qui vont poser des questions, ils ne vont pas se satisfaire avec une affirmation, ils veulent comprendre le rationnel derrière ça, donc l'aspect logique pour eux compte beaucoup. » (AéroQC2, S4)

7.4.3.2 Autonomie et la difficulté d'accepter l'autorité

Un élément qui va de pair avec la responsabilité, mais qui représente un contraste avec la difficulté de s'orienter à l'intérieur de l'entreprise au début concerne le désir des jeunes d'être autonomes. S'ajoute à cela une certaine difficulté d'accepter l'autorité, surtout celle des seniors dans les entreprises. Le désir d'autonomie semble spécifiquement concerner cette génération que nous qualifions de jeunes, car le rejet de l'autorité est associé à une perception différente du management, impliquant un style plutôt consultatif et moins autoritaire. Il s'agirait alors d'un changement de style managérial qui dépasse l'élément de l'âge, mais qui serait le reflet d'un nouveau style de gestion impliquant des valeurs différentes. Le désir d'un style de management non-autoritaire semble être particulièrement présent chez les jeunes québécois. L'absence d'autonomie peut même être associée à une moindre valorisation de la personne et de ses compétences en entreprise. La volonté d'être autonome s'aligne donc avec le désir d'avoir des responsabilités.

« [...] Pour une génération Y, eux ils ont un besoin de participer, d'être consulté, ils viennent d'une génération où les parents ont toujours beaucoup discuté avec eux, ça a été plus la discussion que d'imposer et puis d'être directif. Donc eux veulent participer à l'élaboration de la solution, veulent être impliqués là dedans, c'est ça qui les valorise. Eux ils veulent argumenter avec toi, donner leurs opinions et puis avoir l'impression que la décision qui en résulte c'est le fruit d'une conciliation de groupe. Que ce soit vrai ou non, parce que tu sais il y a des techniques pour manipuler ça pour que les gens aient l'impression que, mais il faut les aborder de façon différente. Ils acceptent moins le directif, il n'y a pas tant la reconnaissance de la hiérarchie puis de l'autorité qu'il y a dans les baby boomers. » (PharmaQC1, S1)

« [...] C'est plutôt parce que... Leur *mindset* d'entrée, s'ils disent vraiment: Quelqu'un va te former! ...c'est que tu n'es pas capable de travailler. C'est juste que s'ils disent... ils veulent avoir quelqu'un qui va tout le temps être la porte d'entrée à travailler, cela veut dire qu'il juge que tu n'es pas assez compétent pour travailler seul. Et puis c'est juste... Je sais que je vais être capable de choses tout seul. Et que peu reconnaissent cela... Je trouve juste que mon évolution va être plus lente, parce que eux-mêmes (parle plus lentement) ils vont me prendre par la main, et puis ils vont me dire : Ok, cela, cela, se fait comme ça ! Et là je vais faire : oui je sais. » (PharmaQC1, J2)

La tendance qui se dégage ici est que les jeunes souhaitent être autonomes pour permettre l'avancement de leur apprentissage et de leur carrière à leur rythme et non selon un rythme déterminé par l'organisation. Ils prennent activement en main leur évolution dans l'organisation.

7.4.4 Synthèse du portrait des jeunes professionnels québécois

Les jeunes québécois se décrivent par la nature particulière de leurs connaissances (T.I., domaines récents/manque d'expérience/ouverture d'esprit), par le rôle et leurs aspirations en entreprise (prise de responsabilité rapide, impatience/tendance à changer d'employeur) et par leur conception du travail (enthousiasme/soif d'apprendre/ autonomie). Le besoin d'acquérir de l'expérience et de faire leurs preuves fait en sorte que plusieurs adoptent un comportement dynamique, enthousiaste et curieux. Une fois passé la phase d'intégration plutôt déstabilisante pour eux, ils manifestent une certaine ouverture à différents domaines de connaissances qui est un atout pour les firmes. Cependant, il apparaît être difficile pour eux de travailler en continuité avec les standards mis en place dans les firmes. Plusieurs jeunes souhaitent prendre des responsabilités rapidement et pouvoir participer activement aux décisions qui sont prises dans l'entreprise. Sinon, ils risquent de chercher un emploi qui présente des avenues de carrières ou un salaire plus intéressants.

7.5 Un portrait des jeunes professionnels dans les entreprises allemandes

7.5.1 Les connaissances des jeunes professionnels allemands

7.5.1.1 Aisance avec les T.I.

Les jeunes allemands disposent d'une aisance particulière avec les nouvelles technologies d'informations et de communication (NTIC). Le fait que les jeunes ont grandi et étudié avec des ordinateurs fait en sorte qu'ils s'en servent pour la recherche d'informations, la manipulation plus aisée des machines contrôlées par l'ordinateur et les démarches de présentation/visualisation.

« [...] Bien sûr, c'est très fascinant qu'il y ait deux générations dans la même pièce. Mon collègue a des avantages extrêmes dans certains domaines, mais dans d'autres, il a des déficits où moi je peux lui passer quelque chose. Alors surtout en ce qui concerne les aspects liés à l'ordinateur c'est du donnant donnant [...] il peut profiter des techniques, là où je dis: "ah, je cherche rapidement le problème qui correspond sur Internet" et ensuite je lui envoie un courriel et il jette un coup d'œil et il dit: "Wow, c'est super! Je n'aurais jamais su à qui j'aurais pu demander à ce moment là. » (AéroAL2, J2) (137)

« [...] Alors je pense tout simplement, la rapidité du travail avec l'ordinateur est toujours surprenante. Eux, ils ont grandi avec cela [...] Alors nous pouvons montrer des résultats fantastiques. En image, en 3-D, les tourner, les gérer. Et alors (je ne suis) pas timide de les utiliser. Nous, alors ma génération...on a grandi avec des cimetières de données et des listes

d'ordinateurs. Nous on a commencé à bricoler et à programmer nos procédés. Mais les choses aujourd'hui donnent beaucoup plus de possibilités et ils le gèrent mieux que nous. Voilà mon impression. » (AéroAL1, S3) (138)

7.5.1.2 L'accent sur les connaissances théoriques/scientifiques récentes

Les jeunes allemands diplômés de l'université disposent de connaissances scientifiques et techniques récentes parfois plus détaillées que celles des seniors et qui sont recherchées dans l'entreprise. Cela fait en sorte que ces jeunes se sentent valorisés par leurs collègues dès leur arrivée dans l'organisation.

« [...] Alors du côté du département je peux seulement dire qu'on est bien intégré. Tout le monde est intéressé, ou quand un nouveau arrive on veut d'abord savoir, qu'est-ce que tu as fait jusqu'à date? Où est-ce qu'il veut aller? Quel est son caractère? [...] Et on est accepté comme étant équivalent. Ce n'est pas comme: Ah oui, mon petit, tu viens de l'université, tu dois encore apprendre beaucoup. Alors tout le monde sait que quand on commence, on doit encore apprendre beaucoup et on reçoit le soutien nécessaire. » (AéroAL2, J2) (139)

Les seniors reconnaissent que l'aide de leurs collègues plus jeunes est nécessaire sur certains aspects. Des changements permanents des façons de faire et des technologies demandent notamment une mise à jour de leurs connaissances et un apprentissage, ce qui est parfois trop coûteux en temps et pose des difficultés pour les seniors. Par ailleurs, les universités et institutions de formation offrent un milieu d'apprentissage plus favorable, ce qui permet ensuite d'intégrer des nouvelles connaissances dans l'entreprise :

« [...] Bien sûr, ils arrivent avec des connaissances que nous, les collègues plus âgés, devons d'abord acquérir, surtout en ce qui concerne la thématique d'outils de simulation...il y a plusieurs choses qui se sont passées, parce que la performance des ordinateurs a augmenté énormément (...) et pour les employés comme nous qui sommes un peu plus âgés et portons de la responsabilité, il est donc toujours très difficile de continuer à se former. En principe, on dépend sur l'aide des nouvelles personnes. On doit compter sur eux, d'une certaine façon. On n'y arrivera plus à ce niveau théorique où ils sont. Cela ne marche pas, on n'a plus le temps. Ils doivent alors s'asseoir ici. Bon, on fait nos formations, des cours et on essaie de comprendre le principe. Mais on doit être honnête. Il est très difficile de suivre. » (AéroAL1, S5) (140)

« [...] Par exemple, c'est comme ça que...d'un point de vue logiciel, les sortants d'université ont des connaissances d'une plus grande envergure sur certains systèmes que l'on a. Parce que dans les firmes, le temps s'arrête d'une certaine manière et d'un point de vue T.I. Ils progressent mieux à l'extérieur que dans la firme et ils arrivent avec ces connaissances et les nous transmettent en contrepartie. » (AéroAL1, S4) (141)

7.5.1.3 L'apport d'une nouvelle perspective

De plus, l'apport des jeunes peut passer par un regard frais sur les pratiques de l'entreprise. Ce besoin s'explique particulièrement par les caractéristiques du rapport salarial allemand. Plusieurs seniors allemands ont évolué longtemps dans la même entreprise et ont fortement intégré les façons de faire spécifiques à la firme. Ils recherchent donc d'autres visions de leur travail et des connaissances provenant d'autres firmes. Parfois des jeunes sont même spécifiquement embauchés pour apporter une fraîcheur d'esprit et pour donner une nouvelle direction à la firme:

« [...] On a toujours essayé qu'il y ait toujours des gens qui viennent de l'externe, soit qui viennent de terminer leurs études, soit qui ont deux ans d'expérience, pour pouvoir intégrer la mentalité des jeunes dans l'entreprise - car ils n'ont pas seulement les connaissances, mais aussi parfois une mentalité différente - pour être mis à l'épreuve soi-même. Là, on a regardé de façon très ciblée et embauché les gens ensuite (...) *Open mind*, on ne doit pas se leurrer. Quand cela fait longtemps qu'on se retrouve au travail quotidien dans une entreprise et qu'on est dans la même entreprise, on s'aveugle par rapport à l'entreprise. Alors doivent arriver des gens avec l'esprit ouvert qui voient des choses, déclenchent des choses et qui nous donnent une nouvelle direction. » (PharmaAll, S6) (142)

7.5.2 Les rôles et les aspirations professionnels des jeunes professionnels allemands

7.5.2.1 Occasions de développement professionnel (à l'abri des pressions financières)

Les jeunes Allemands disposent aussi de nombreuses possibilités de développement professionnel. Vu qu'ils sont nombreux à disposer de connaissances récentes et spécialisées, il arrive souvent qu'ils travaillent sur des projets spécifiques. Dans ce cadre, ils sont gardés à l'abri des activités et des exigences quotidiennes. Ce temps privilégié pourrait s'expliquer grâce aux caractéristiques particulières du système d'éducation. La voie dominante d'intégration des jeunes dans la firme implique une période pendant laquelle ils sont supervisés par des collègues plus anciens (p. ex. pour la rédaction du mémoire ou de la thèse doctorale).

« [...] Qu'ils soient spécialisés et qu'ils reçoivent des thèmes spécifiques je crois. C'est assez fascinant, je trouve. Ils ne sont pas traités comme des étudiants, mais ils disent: Oh, cela fait une éternité que nous n'avons pas regardé cela. Les autres courent partout, écrivent des courriels, se trouvent dans des conférences téléphoniques et on essaie de les protéger un peu de cela pour qu'ils aient le temps de faire quelque chose. Alors je crois qu'ils reçoivent des thèmes spécifiques et intéressants. Et ils grandissent tranquillement pour ensuite embarquer dans le chaos des réunions et des courriels. » (AéroAL1, J6) (143)

De plus, la situation démographique en Allemagne peut expliquer de tels efforts. Les jeunes sont de plus en plus conscients d'un certain sentiment de pouvoir qu'ils détiennent face aux organisations, car leurs membres font partie d'une génération peu nombreuse et disposent d'un savoir fortement valorisé par les firmes. Dans ce contexte, créer des possibilités d'apprentissage fait partie des mesures de rétention de la main-d'œuvre qualifiée:

« [...] C'est simplement le cas que vous avez plusieurs jeunes acharnés qui se sont bien développés (...) et ils ne sont pas encore conscients de cela. Mais la plus jeune génération, ils s'en rendent compte, ils le laissent (...) et ensuite ils développent l'idée: „hey! J'ai plus d'opportunités que je ne croyais!“ » (PharmaAL1, RH1) (144)

Toutefois, la possibilité pour les jeunes de travailler sur des projets spécialisés peut parfois mener à un sentiment d'envie chez les collègues plus âgés. Tel que mentionné au niveau du rapport salarial, les seniors sont souvent dans la même entreprise depuis longtemps et remplissent parfois le même rôle. Un regard comparatif sur les jeunes peut donc provoquer une envie de flexibilité pour diversifier leurs projets de carrière, pour travailler sur de nouveaux sujets ou pour avoir plus de temps pour explorer d'autres champs de connaissance:

« [...] Je ne peux pas totalement exclure l'envie [...] il a en a beaucoup qui sont là depuis toujours [...] Et ces gens là ils ont leur monde sacré, comment le processus fonctionne, ils s'occupent de tout et tout d'un coup arrivent des nouveaux. Et eux, ils vivent le processus, tel qu'il est fait, de la firme et des structures. Là, leur monde si parfait s'effondre un peu et là ...là on doit s'intégrer dans le rythme du nouveau processus, de la nouvelle structure. En fait ils ont mené une vie comme il y a 20 ou 30 ans. [...] Et tout cela mène à ce sentiment d'envie de ces gens face aux employés plus jeunes. » (PharmaA11, S1) (145)

« [...] Alors parfois ils disent aussi: Oh, un tel sujet, j'aimerais bien m'en occuper, moi aussi! Alors parfois ils sont vraiment pris dans certains thèmes qu'ils n'aiment pas tant que ça et ils aimeraient donc... parfois ils sont même un peu jaloux. » (AéroAL2, J1) (146)

7.5.2.2 Le devoir de mériter le respect des seniors

Le respect que les jeunes doivent porter envers leurs collègues seniors est un élément de grande importance dans des entreprises allemandes. Pour les seniors, un certain degré de respect des jeunes envers eux est nécessaire pour entretenir des relations harmonieuses. Ce respect est souvent lié à la base solide de connaissances des seniors développées au fil des ans.

« [...] je peux commencer par comment moi-même j'ai perçu dans le temps des employés plus âgés (...) j'ai eu un certain respect pour eux, un certain culte d'eux, au moins de certains. (...) J'ai développé plus de confiance en moi aujourd'hui, surtout quand j'ai remarqué qu'ils ne sont pas plus malins que les autres et la haute technologie, c'est relatif je dirais. » (AéroAL2, S2) (147)

Les connaissances des seniors sont souvent spécifiques à la firme et permettent de mieux prendre des décisions et d'éviter de répéter les mêmes erreurs. Comme ils ont passé beaucoup de temps dans une entreprise et s'identifient souvent à elle, les seniors perçoivent parfois qu'ils ont le devoir de ralentir les jeunes, d'exiger des actions plus réfléchies et de les conscientiser de l'envergure de leurs actions. Pour les jeunes, afin de se mériter le respect des autres, il est notamment essentiel d'acquérir une certaine base de connaissances spécifiques.

Ces dernières sont souvent déterminantes pour la position du jeune dans la firme :

« [...] Ces jeunes, ils arrivent tous de l'université, très motivés et ils arrivent et ils disent : "et maintenant on commence". Voilà, et là nous disons : "Allons, allons, tu ne peux pas travailler pas avec la dernière version de java, mais nous travaillons ici avec le langage de programmation AIDA. Il date de plus que 25 ans. Pourquoi nous faisons cela? Parce que les compilateurs sont sans erreur. Parce qu'on sait que les résultats que cette machine nous donne sont fiable" (...) Et là on a besoin d'un collègue un petit peu plus âgé, comme nous qui peuvent dire "Allons, allons" à partir de leur expérience. Et c'est déjà...il y avait plusieurs choses qui ont échoué, parce qu'on a été écarté par la complexité croissante des systèmes. » (AéroAL1, S5) (148)

« [...] Ici dans cette firme c'est semblable, car on doit d'abord mériter le respect de certains en leur offrant des connaissances fondées, une compréhension des processus, ce qui induit, à contrario, que ces connaissances sont présentes. Je ne peux pas donner un ordre sans savoir ce que je fais. C'est une erreur fondamentale déjà. » (AéroAL1, J5) (149)

Cette position des jeunes dans les entreprises entraîne des difficultés pour certains d'entre eux. Ces difficultés émergent surtout quand les jeunes occupent des positions supérieures à celles des seniors, notamment quand les jeunes disposent d'une formation académique très spécialisée. Dans cette position, les jeunes peuvent expérimenter une représentation traditionnelle des âges selon laquelle ils sont davantage perçus comme apprentis et non comme étant en mesure d'occuper des positions avec plus de responsabilités. Cette

représentation peut impliquer des stéréotypes de la jeune génération qui est à déconstruire, notamment en démontrant la pertinence de leurs connaissances. Un remède à ces défis est de faire passer les jeunes par une phase d'intégration avant de leur accorder un poste à grandes responsabilités.

« [...] Bien sûr qu'au départ, je n'étais pas habituée. Bien sur, on n'est pas super à l'aise quand on doit faire un sermon à quelqu'un qui a 50 ans quand moi-même j'en avais 25, parce qu'il n'a pas fait attention. Au début on pense: oui, cela pourrait être mon père! Je ne parle pas comme ça à des personnes plus âgées. » (PharmaAL1, J1) (150)

« [...] C'est partagé. On est complètement accepté par certaines personnes et chez d'autres un peu moins j'ai l'impression (...) Mais c'est un peu...alors mon patron essaie aussi de contrer cela. Mais parfois c'est parce que certaines personnes ont déjà une impression qui s'est formée. » (AéroAL2, J1) (151)

« [...] Quelqu'un de l'université, bon là encore c'est...le naturaliste va dire si j'ai un doctorat, je commence directement en tant que directeur de laboratoire et j'ai tout de suite de la responsabilité. C'est un jeu dangereux, car j'ai peut-être des employés ici qui sont sur cette position depuis 25 ans (...) eux ils ont 25 ans de plus. Non, 25 ans c'est toute une génération et là on est sur une poudrière. Je pense qu'on le fait assez bien ...qu'on intègre d'abord les jeunes Monsieur et Madame qui viennent dans l'entreprise et qu'on les qualifie ensuite pour un poste de direction, s'ils ont du potentiel. Ainsi nous avons des collègues qui (on étudié) en technologie chimique...c'est un apprentissage - il n'y a pas de maître pour des laborantins, le technicien chimique est le plus haut diplôme - ou qui sont des maîtres industriels en pharmaceutique qui font ultimement les mêmes tâches qu'un académicien. » (PharmaAL1, RH1) (152)

En ce qui concerne les démarches individuelles des jeunes, il est à noter qu'un comportement affirmatif et sûr de soi semble meilleur pour permettre de vivre la période d'intégration et d'obtenir plus rapidement le respect des seniors. Ces démarches doivent cependant être fondées sur un savoir solide et de bons arguments afin de ne pas échouer:

« [...] Alors avec les vieux de la vieille, les employés plus vieux, je dois agir de façon assez énergétique et parler de manière convaincante: Non, cette direction! Chez les jeunes employés, on doit...je ne dois pas être trop agressif ou trop dominant, parce qu'eux ils agissent tout simplement (...) du coup, le transfert des connaissances est assez difficile. Plusieurs employés plus âgés (...) ils ne se laissent pas raconter n'importe quoi par les jeunes freluquets. J'ai fait cette expérience moi-même dans le passé. Et là les jeunes doivent montrer du volontarisme et dire non: "c'est comme ça et on prend cette direction". » (PharmaAL1, S4) (153)

7.5.3 La conception du travail des jeunes professionnels allemands

7.5.3.1 Enthousiasme d'apprendre

Un autre élément qui décrit les jeunes dans les entreprises allemandes est le désir d'apprendre des autres. Leurs collègues perçoivent l'enthousiasme et la soif d'apprendre des jeunes qui débutent leur travail en entreprise. Plusieurs jeunes prennent en main leur propre apprentissage et vont directement voir leurs collègues seniors pour compléter leurs connaissances théoriques universitaires et pour rapidement pouvoir passer à l'action.

« [...] Plusieurs des jeunes ingénieurs ont soif d'acquérir de nouvelles connaissances et ils souhaitent apprendre quelque chose (...) auparavant il y avait le terme apprenti sorcier (...) La tête pleine de nouvelles idées, tonique... » (AéroAL1, J5) (154)

« [...] moi je fais l'expérience que...je dirais que les jeunes personnes ont une grande soif d'apprendre. Alors ils viennent tous seuls et veulent savoir comment continuer, si on peut le faire de cette manière. » (AéroAL1, S5) (155)

En raison de l'attachement à la connaissance spécialisée qui est particulier dans le contexte allemand, la soif d'apprendre des jeunes va de pair avec un sentiment de modestie. Plusieurs parmi les jeunes sont conscients de disposer de connaissances limitées. Plusieurs approchent aussi d'autres corps de métiers dans l'entreprise (aussi inférieurs dans la hiérarchie) pour acquérir des connaissances complémentaires. La modestie des jeunes peut aller de pair avec la tendance à rester à une même position pendant plusieurs années; un point déjà soulevé dans la partie traitant du rapport salarial.

« [...] Des gens plus âgés et expérimentés l'ont peut-être déjà vu dans leurs carrière et en tant que jeune ingénieur on ne devrait pas dire: j'ai fait des études et alors je le sais mieux que personne, même si je parle seulement entre guillemets avec un mécanicien! Mais on devrait avoir assez de savoir-vivre et de force de caractère qu'on va le voir et qu'on dit: est-ce qu'on a déjà vu quelque chose comme ça? Cela, arrive-t-il plus souvent? Et résultant de cela on peut comprendre s'il s'agit d'un problème ou si c'est un comportement habituel qu'on n'a pas pris en considération. » (AéroAL1, J5) (156)

« [...] et j'ai le sentiment de pouvoir dire: Oui, je suis fort! Mais ce n'est pas comme si je pouvais dire: je peux faire le travail de mon patron! Alors je ne crois pas avoir le sentiment maintenant, car il y a encore tellement de choses à apprendre. (...) ça, c'est évident! » (PharmaAL1, J1) (157)

Il est également possible de constater cette modestie quand il est question du rapport à la connaissance dans un contexte de comparaison internationale. Dans ce cadre, les Allemands mettent particulièrement l'accent sur les points qui seraient à peaufiner et souhaitent

perfectionner leur connaissances spécifiques par rapport à un enjeu particulier ou à un composant précis du produit :

« [...] on l'essaie de cette manière, qu'on dit : Ok, nous avons fait cela ! Voilà les problèmes qui ont émergé. Quels sont vos expériences par rapport à cela ? On le présente comme ça dans le groupe. C'est un peu lié aux aspects culturels. On vise plutôt l'information. Nous essayons plutôt d'obtenir de l'information d'ailleurs, en disant : Ok, voilà notre écart des connaissances ! Pouvez-vous nous aider ? Les américains sont différents. Ils disent simplement : voilà, tout est super ! (rit) Et là nous commençons à dire : Attends un peu, mais vous avez fait telle chose et telle chose ? Non ? (...) on est un peu les pessimistes : Alors, cela on ne peut pas et ça et ça et ça et ça. Et les américains disent toujours : Tout est super ! Et ensuite on demande des précisions et on pense : Wow, ils sont tous capables et on veut savoir tout et finalement ils ne sont pas beaucoup plus avancés que nous (...) donc j'espère que par le fait qu'on regarde à plusieurs reprises où sont nos écarts, qu'on est simplement plus ouverts pour des nouvelles choses, ...qu'on puisse faire le prochain pas et d'améliorer nos méthodes, que si on se reposait simplement sur le fait de dire qu'on réussit très bien. Qu'on rate ce qu'on doit améliorer encore. ..Certainement on doit dire des fois : on est pas si mauvais ! (rit). » (AéroAL1, J6) (158)

7.5.3.2 L'insécurité et le besoin d'être guidé

Les données révèlent également que plusieurs jeunes allemands se montrent timorés face à leurs collègues seniors. Quant à ce comportement, il ne s'agit pas des traits de personnalité individuels, mais plutôt d'une tendance qui s'explique par les facteurs institutionnels. En effet, cette tendance peut être mise en lien avec la modestie et avec la place importante des connaissances spécialisées. Dans ce contexte, il est attendu des jeunes qu'ils respectent leurs collègues plus âgés, ne serait-ce que pour leurs connaissances spécialisées. Impressionnés par le savoir des collègues seniors, les jeunes hésitent parfois avant de les approcher et gagnent en confiance avec le temps.

« [...] Je pense que ce qui joue aussi c'est que quand ils se trouvent face à quelqu'un de plus vieux, disons qui approche la retraite et qu'ils doivent discuter avec lui ou faire quelque chose avec lui, il y a une certaine barrière de respect, ou il devrait y en avoir. » (PharmaAL1, Focus, S1) (159)

« [...] Bon, au début c'était un petit peu difficile, parce que bien sûr plusieurs jeunes ont un petit peu peur. Mais je dirai que si on apprend à connaître les gens un petit peu plus et qu'on a été en contact avec eux, on se rend compte qu'un vieux loup "comme on dit" n'est pas si terrible qu'on pourrait en avoir l'impression. » (AéroAL1, S8) (160)

Parce qu'ils sont intimidés par le savoir des plus âgés et n'osent donc pas formuler des projets professionnels plus ambitieux, certains jeunes stagnent éventuellement dans leurs activités professionnelles. Dans ce cas, les seniors se voient comme étant la partie plus active du partage des connaissances entre générations, une activité qui pourraient être épuisante, si l'effort n'est pas partagé.

« [...] Parfois les jeunes manquent de bonne volonté pour apprendre quelque chose de nouveau et de progresser où ils pensent: la firme va décider pour moi, ce que je vais devenir. Et ils restent simplement assis à leur place et (pensent): un jour quelqu'un va venir me voir avec une carrière toute prête et me dire ce que je dois faire. Moi personnellement, je trouve cela très choquant. » (AéroAL1, J1) (161)

« [...] Plusieurs parmi eux sont un petit peu timides, mais si j'entends qu'un tel doit faire telle ou telle chose, je vais les voir et je demande (si je peux l'aider). » (AéroAL2, S2) (162)

Le caractère timoré de certains jeunes qui s'observe particulièrement dans le contexte allemand présente parfois une barrière au transfert des connaissances entre générations. Aux yeux des seniors, il serait parfois nécessaire que les jeunes prennent plus activement en main leur apprentissage individuel pour ne pas se faire dépasser par les événements, et ce, surtout dans un contexte où le temps manque et où un nombre de restructurations importantes peuvent avoir lieu:

« [...] Alors parfois il me manque un peu d'engagement. Parfois c'est vraiment pénible, comment les choses vont en sens unique. » (AéroAL1, S9) (163)

« [...] Alors ils devraient peut-être être un peu moins introvertis chez nous. [...] Ils devraient exiger et demander beaucoup, parce qu'il n'y a pas toujours le système derrière. Sinon, ils n'arrivent pas à obtenir les informations, ils ne reçoivent pas le savoir nécessaire, s'ils ne s'impliquent pas activement (...) sinon on coule dans cette boîte. » (PharmaAL1, Focus, J) (164)

Les éléments précédents présentent une approche plus traditionnelle de l'échange entre les générations. Dans ce contexte, les jeunes dépendent davantage de l'ouverture des seniors pour leur transmettre des connaissances et ne prennent pas activement en main leur apprentissage. Cependant, vu les changements contemporains du contexte de travail (restructurations, accélération des activités), ce rapport entre générations peut s'avérer problématique.

7.5.3.3 Difficulté d'accepter la connaissance des autres

Un autre comportement des jeunes qui s'observe en Allemagne est la fermeture de plusieurs jeunes envers la transmission des connaissances par leurs collègues plus âgés. Fraîchement sortis de l'université, certains parmi eux sont très confiants et fiers de leurs connaissances acquises. Ceci implique que les jeunes se montrent plutôt importunés par les conseils des seniors, ce que les seniors perçoivent comme une situation déplorable et difficile.

« [...] Alors c'est un peu comme ça: laisse-moi tranquille, je peux le faire. Alors, parfois il y a de telles attitudes. Bien sûr, c'est un peu triste quand cela arrive. » (PharmaA11, S1) (165)

« [...] Mais j'ai aussi fait l'expérience qu'on ne veut pas toujours avoir les connaissances, parce que c'est parfois embêtant. C'est fatigant quand on corrige, car c'est plus de travail. Cela arrive aussi (...) en principe il y avait...deux situations. Dans une situation, la personne l'apprécie beaucoup, elle l'adore et elle apprend. Et il y a d'autres personnes où je ne suis pas demandée directement, parce qu'on pourrait recevoir une correction et cela serait embêtant. Comme toujours dans la vie, on peut voir la chose de deux côtés. » (PharmaAL1, S2) (166)

Il s'agit donc d'un désir d'une autonomie d'apprentissage qui se développe suite à l'acquisition des connaissances spécifiques chez les jeunes durant leurs études.

7.5.4 Synthèse du portrait des jeunes professionnels allemands

En résumé, retenons que les jeunes Allemands sont davantage technophiles et se caractérisent par des connaissances scientifiques et technologiques récentes qui sont d'ailleurs souvent déjà très spécialisées à leur arrivée en entreprise. En contexte d'une main-d'œuvre plutôt stable, leur regard neuf est particulièrement valorisé. En ce qui concerne leur rôle dans l'organisation, les jeunes doivent d'abord se mériter le respect de leurs collègues seniors, ce qui pose parfois des problèmes entre les générations, surtout quand les jeunes (de par leur éducation) se trouvent dans une position supérieure. De plus, il semble que les jeunes ont davantage de possibilités de développement professionnel, un facteur qui provoque de l'envie chez certains seniors qui sont plus figés dans leur rôle et leurs activités professionnelles (un autre effet du rapport salarial). Dans les entreprises allemandes, les jeunes peuvent être fortement engagés, mais ils peuvent aussi adopter un comportement timoré. Dans ce contexte institutionnel, les jeunes sont souvent fortement impressionnés par les connaissances des seniors et doivent être pris par la main, ce qui démontre une tendance à une relation traditionnelle entre générations. Cependant, les seniors souhaiteraient qu'ils s'impliquent plus activement quant au transfert des connaissances. En contexte de changements et d'accélération du travail, la charge supplémentaire de devoir initier un dialogue avec les jeunes peut être lourde à porter. Les jeunes doivent alors trouver un équilibre entre mériter le respect des seniors (qui passe souvent par l'acquisition des connaissances spécifiques et techniques) et l'affirmation de soi.

7.6 Un portrait des professionnels seniors dans les entreprises québécoises

7.6.1 Les connaissances des seniors professionnels québécois

Quant aux connaissances des seniors on évoque surtout leur expérience acquise au fil du temps. La séniorité dans l'organisation amène automatiquement le respect des collègues. Les seniors connaissent l'historique de l'entreprise et se rappellent des raisons pour lesquelles des décisions ont été prises dans le passé. De plus, ils peuvent donner des renseignements sur le développement des produits et ils sont en mesure de revenir sur les erreurs commises dans le passé de façon à en tirer des leçons. Grâce à leurs expériences, les seniors ont développé un jugement concernant leur travail qui est particulièrement recherché par les jeunes (p. ex. en design : champ de l'ingénierie aéronautique) :

« [...] la plus grosse connaissance, la plus souvent, ce que j'essaye d'aller chercher avec des gars comme ça, c'est leur expérience. Tu vois comme un gars comme ANONYME (collègue seniors) qui était là au début du ANONYME (produit phare de l'entreprise), puis qu'il en a vu des choses (...) c'est ça, en ingénierie je trouve, c'est souvent en design, c'est important d'avoir un *gut feeling*, souvent tu sais, tu regardes quelque chose, juste savoir si ...au début, sans savoir si c'est bon ou pas, tu peux avoir un *feeling*, si c'est bon. C'est souvent l'expérience je pense qui va te donner ça beaucoup. » (AéroQC1, J1)

« [...] seniority comes with a certain amount of respect or weight, just naturally, but it's not pronounced. »(AéroQC1, S2)

Les connaissances des seniors peuvent provenir d'un apprentissage sur le tas pendant une longue période, mais les seniors québécois peuvent aussi apporter des expériences acquises lors de leurs rôles antérieurs dans d'autres organisations ou d'autres secteurs. Cet élément rappelle le mouvement de personnel qui était discuté en lien avec le rapport salarial.

« [...] by discussing things, I've had a wide experience, so I've seen things break, and sometimes...I used to be in the railway industry, for seven years, at a manufacturer of railway locomotives, so sometimes a problem that we encountered in that industry is still applicable in this one. Mistakes we made then and things that broke then, can still be applied to situations here to help find a solution. So what I bring is experience. » (AéroQC1, S3)

7.6.2 Rôle et aspirations professionnelles

7.6.2.1 Mentor à proximité ou conseil à distance

Dans les entreprises québécoises, les seniors sont souvent considérés comme des mentors. Dans ce cadre, les jeunes mettent l'accent sur le sentiment de proximité avec eux. La relation ne semble pas être particulièrement traditionnelle, mais elle est plutôt amicale.

« [...] But, they're individuals that I touch base with and they're not really mentoring relationships more so as they're colleagues and friends and people that I respect and can go to ask for advice. » (AéroQC1, J5)

« [...] C'est très *friendly*, justement tu sais, on a déjà fait du bateau avec lui sur son voilier, on est ... c'est très relax, on fait du ski... c'est casual je te dirais. Ce n'est pas très ... hiérarchique mettons. Mark, c'est mon boss, tu sais... j'ai un bon respect pour lui, mais ce n'est pas, ...je n'ai pas peur de ce qu'il va me dire on est capable de se dire les vraies affaires. On peut ... il dit : n'ayez pas peur de venir me voir (...) Je trouve que c'est une bonne relation je trouve c'est le fun (pause). Pas peur d'aller se parler dès qu'il y a quelque chose. » (AéroQC1, J1)

Alternativement, les seniors peuvent aussi être perçus comme des ressources précieuses avec lesquelles les jeunes n'ont pas nécessairement un rapport de proximité. Ils sont donc plutôt considérés comme des personnes ressources auprès desquelles les jeunes peuvent aller chercher des connaissances au besoin. L'élément d'efficacité au travail semble fournir la base de cette relation:

« [...] Les seniors, c'est des personnes clés, c'est des personnes clés c'est des piliers auprès desquels on essaie d'aller le plus possible chercher du support et des idées. » (AéroQC2, S2)

« [...] Donc ces personnes là, ces contacts là sont extrêmement importants dans la compagnie pour les jeunes personnes comme moi parce que c'est une façon très efficace d'aller chercher l'information rapidement. Donc c'est sûr que si j'ai des contacts à valoriser ou à entretenir, des relations à entretenir, c'est bien ces personnes là. » (AéroQC1, J2)

Par ailleurs, les seniors ont souvent un rôle de consultation à l'intérieur des entreprises. Plusieurs jeunes mentionnent que leur collègues plus âgés ne sont pas directement impliqués dans les tâches et les projets avec eux, mais qu'ils gardent plutôt une vue d'ensemble et qu'ils ont souvent des responsabilités de gestion, soit techniques, soit administratives, dépendamment de leur profil.

« [...] moi la façon que je le vois, c'est que les jeunes qui arrivent se font confier des projets qui sont quand même importants, puis qu'ils doivent gérer, pousser etc. Puis les experts sont plus là en tant que consultants puisqu'ils vont toucher un peu à tout, ils vont voir tous les projets, ils vont donner leurs inputs dans les projets, donc pour nous c'est des personnes extrêmement valables. » (AéroQC1, J2)

« [...] Normalement les seniors... Ils deviennent de plus en plus comme des conseillers et ils ne vont pas nécessairement faire le travail eux-mêmes. Je dirais que c'est cela. Quand tu commences, toi tu es vraiment... Tu vas appliquer. » (AéroQC2, J1)

Parfois, ce rôle des seniors implique également une autorité technique dont ils disposent en organisation, notamment pour participer à la prise de décision. Cette autorité peut aller de pair avec leur sentiment de porter une charge supplémentaire, ce que certains seniors décrivent comme « le poids de l'expérience ».

« [...] les 4 seniors principaux dans l'équipe là, je sentais qu'on était vus comme, tu sais, des experts. Si nous, on disait: oui c'est correct! Eux, ils ne rouspétaient pas. Donc, ça te met un poids de plus sur les épaules. » (AéroQC2, S1)

« [...] I feel the weight of experience now. I feel the maturity of my role here, more and more, in part because the employees coming in are very young. » (AéroQC1, S2)

7.6.2.2 Entre l'ouverture au partage des connaissances et le sentiment d'une menace de stabilité

Les seniors sont généralement ouverts à partager leur expérience. Aux yeux des jeunes, cette ouverture s'exprime par leur volonté d'entamer un dialogue avec eux. La perspective des seniors consiste plutôt au sentiment de vouloir laisser une trace dans l'organisation et de faire bénéficier les jeunes des connaissances qu'ils ont acquises avec beaucoup d'effort et sur une longue durée.

« [...] Ils sont contents. Oui, ils sont vraiment contents. On n'a pas l'impression qu'on les achale. Ils sont contents d'aider et ils sont contents de... De répondre aux questions et de... Je n'ai jamais, jamais, jamais eu une personne où ça avait l'air de... Énervé ou quelque chose quand je posais une question. » (PharmaQC1, J1)

« [...] Bien moi, je voulais prendre ma retraite, mais je trouvais ça tellement difficile de dire... j'en apprend tous les jours. Tu sais, il y a tellement à comprendre et à connaître dans ces systèmes là, que j'en apprend tous les jours, puis la bien du jour au lendemain, toutes ces connaissances et expériences la seraient perdues parce que je pars, je m'en vais chez nous, je me mets à faire du jardinage, du bricolage, et, personne d'autre n'en bénéficie. » (AéroQC2, S1)

Quant aux aspirations professionnelles des seniors, elles se démarquent par un besoin de stabilité, notamment en ce qui a trait à la durée des relations d'emploi, aux heures de travail et aux conditions de travail. En effet, les relations de travail perdurent moins qu'auparavant, un phénomène que nous avons décrit au niveau du rapport salarial.

« [...] Les gens qui étaient là depuis 20, 25 ans et qui ont vu qu'il y avait de plus en plus de jeunes qui arrivaient et puis l'évolution de l'entreprise et qui ont peut être eu un petit plus de difficulté à s'adapter à ça, qui étaient plus habitués à la stabilité, donc garder un même emploi

toute une vie euh, quelque chose de stable, quelque chose qui change peu, qui bouge peu, qui est sécuritaire. » (PharmaQC1, S1)

Par ailleurs, les seniors peuvent se montrer fermés au partage des connaissances s'ils jugent que leur position dans l'entreprise est menacée. Tel que souligné plus tôt, les aspects du rapport salarial au Québec peuvent faire en sorte que les entreprises s'orientent vers les plus jeunes. Pour garder les jeunes dans l'entreprise, mais aussi pour compenser des départs des seniors dans le passé, plusieurs jeunes se font offrir des positions de managers rapidement. Dans ce cas, les seniors sentent qu'ils disposent de plus de connaissances que leurs supérieurs et l'adaptation à une personne supérieure plus jeune et avec moins d'expérience est plus difficile. Par ailleurs, rappelons aussi que les seniors considèrent souvent que les jeunes manquent encore d'expérience et qu'ils ont encore « des croûtes à manger ». S'ajoute à cela que les jeunes ont un autre rapport à l'autorité que les seniors. Tel que souligné ci-dessus, plusieurs jeunes souhaitent donner leur opinion et mettre en question les décisions adoptées.

« [...] Des fois ce que je trouve un peu difficile, c'est que les managers sont un peu jeunes et puis il y a peut-être des fois, il n'y a pas de tension rien de tout ça là, bon je me dis je ne lui expliquerai pas elle ne comprendra pas. C'est tout, c'est un petit peu ma réaction là (rire), je n'ai pas besoin de lui en parler, elle est trop jeune, elle ne sait pas de quoi je parle. [...] mais peut-être que mon caractère aussi n'est pas facile à gérer, mais en tout cas, ma plombe c'est de 50% parce qu'il y a jamais à 100%, c'est trop 50/50, ce qui fait que moi 50, l'autre 50. Mais, quand je suis rentré dans l'industrie moi, mon patron il avait 60 ans, et quand j'avais un problème j'allais le voir et il était capable de le résoudre. » (AéroQC2, S3)

« [...] Bien par exemple, je vais donner un exemple qui est très flagrant, les baby boomers ont une reconnaissance absolue de l'autorité et puis des niveaux hiérarchiques. Donc pour eux, un patron ça a raison, ça donne des directives tu les exécutes sans même poser la question. Tu n'as pas ton mot à dire en fait pour eux dans la décision, que tu sois d'accord ou pas, ton patron te demande de faire ça tu le fais. Elle (la différence entre les générations) est extrême quand on observe le Y versus le baby boomer, mais elle n'est pas inconciliable. » (PharmaQC2, S1)

En raison des caractéristiques du rapport salarial et du système d'éducation, peuvent alors naître des barrières au transfert des connaissances. Dans certains cas, les seniors peuvent même décider de quitter l'entreprise en raison d'une trop grande considération de l'organisation pour les jeunes.

« [...] je te dirais que dernièrement, on a perdu beaucoup de personnes seniors (...) Puis je pense que justement c'est à cause de ce que j'ai dit ici. Je pense, la stratégie de la compagnie est bonne mais la façon dont ils ont abordé le sujet je pense que, ils ont beaucoup trop focusé sur les jeunes et je pense qu'ils ont laissé aller un peu leur focus sur les plus vieux donc ils n'ont pas nécessairement aimé ça. Ils ont trouvé quelque chose ailleurs. » (AéroQC1, J4)

7.6.3 Conception du travail des seniors professionnels québécois

Les seniors sont souvent confrontés à une grande charge de travail menant à un manque de temps. Plusieurs impasses, telle que la période suite à septembre 2001 ou la crise financière de 2007 /2008, ont mené au départ de plusieurs seniors qui ne sont pas revenus en entreprise, même une fois la situation stabilisée. Comme plusieurs seniors experts (surtout dans le secteur aéronautique) sont particulièrement demandés sur le marché du travail (*voir* le portrait du secteur aéronautique du Québec au Chapitre 6), plusieurs d'entre eux ont choisi de travailler comme consultants. D'autres ont quitté l'entreprise pour des raisons différentes, telles que discutées au niveau du rapport salarial. De ces dynamiques découle que, dans plusieurs firmes, les seniors sont considérés comme des travailleurs rares :

« [...] Puis, euh, la difficulté qu'on a ici, c'est vraiment une question de, bien c'est ça, le transfert de ces connaissances là à un niveau au plus jeunes, puis [...] le recrutement ici est difficile quand on recherche des gens d'expérience, et non les jeunes. » (AéroQC3, RH1)

Tous ces éléments considérés, les travailleurs plus âgés subissent alors une grande charge de travail. Ils trouvent difficile d'arriver dans les temps pour l'ensemble de leurs projets, tout en prenant soin d'effectuer leurs responsabilités quotidiennes, ainsi que d'assurer le transfert des connaissances. En effet, ce sont les employés avec le plus d'expérience qui remplissent souvent les fonctions les plus importantes, ce qui fait en sorte qu'ils sont moins accessibles et présents pour les jeunes. Pour certains, la nécessité de réduire cette charge devient essentielle.

« [...] Oh, depuis, depuis qu'ils ont mis publique à l'intérieur de AéroQC2 qu'ils sont les spécialistes reconnus par leurs pairs, mon taux d'appel est passé de 20 appels par jour à 40, 50 appels par jour. Ah oui, oui, oui c'est rendu assez qu'on est obligé d'assigner un budget à la personne pour dire: bon bien maintenant, ton temps de travail, tu devrais au moins avoir 15% à supporter tes pairs! C'est tellement qu'ils ont dit: Wow, je n'aurais pas du accepter ça, je me fais tellement déranger! Mais il fait du transfert de connaissances [...] et la supervision s'est aperçu que oui c'est une belle initiative mais il s'est aperçu que là on va occuper beaucoup les seniors. » (AéroQC2, S2)

« [...] pour les ingénieurs seniors, c'est un peu difficile de faire de l'équilibre entre les tâches qui sont nous sont assignées au jour le jour versus notre fonction de consultant, ou d'expertise technique. Bien, c'est sûr que c'est, pour ces gens là, on est un petit peu un frein à l'exécution des projets, parce qu'on est toujours à essayer de chercher de meilleurs compromis puis il y a des fois, c'est à dire qu'on est en otage et ne sont pas nécessairement livrés à l'heure et à la minute où ils sont attendus là. Euh, donc, souvent on entend dire: "Oh bien il est encore en retard parce que, euh, il n'a pas fait ses affaires encore!"... puis, oui, mais c'est parce que, il y a plein d'autres choses qui se sont faites en parallèle parce qu'on a répondu à tout plein d'autres questions. » (AéroQC1, S1)

S'ajoute à cela que le taux de roulement des jeunes est plus important et que le partage des connaissances entre générations implique alors un plus grand nombre de jeunes. Cette réalité engendre parfois un manque de patience de la part des seniors qui fournissent les mêmes explications à un nombre non négligeable de jeunes.

« [...] bien des fois les gars expérimentés, ... ils vont des fois peut être avoir peut être un peu moins de patience, peut être expliquer les choses moins en détails là parce qu'ils, tu sais ils vont comme un petit peu, tu sais pour eux c'est peut être leur 50ème étudiant qui vient les voir et puis, ils sont proches de la retraite et: Regarde, débrouilles toi là!(rire). Des fois ça arrive là, ce qui fait que, ...il te donne les réponses plus ou moins mais, tu sais ils vont avoir peut être moins la facilité de s'abaisser à ton niveau. » (AéroQC1, J3)

De cet élément découle qu'il peut y avoir différentes manières de vivre la fin de carrière. Certains seniors perçoivent leur valeur sur le marché du travail et acceptent de porter le risque lié à la relation d'emploi, tout en travaillant comme consultants. D'autres, qui ont vécu une longue relation de travail avec la même entreprise, souhaitent diminuer la charge de travail en fin de carrière.

7.6.4 Synthèse du portrait des professionnels seniors québécois

L'expérience des seniors fournit la base de leurs connaissances et ceux-ci sont naturellement respectés pour leur séniorité. En plus, ils disposent de la connaissance de l'historique de l'entreprise, des projets/produits phares ou détiennent une expertise technologique très pointue. Leur apport réside dans leur vision plus large du secteur d'activité des entreprises, notamment quand ils ont travaillé dans d'autres entreprises ou secteurs. Les employés plus âgés peuvent avoir un rôle de mentor dans le cadre duquel ils établissent des relations plutôt amicales avec les jeunes. D'ailleurs, plusieurs jeunes considèrent les seniors comme des informateurs précieux ou comme des consultants qu'ils peuvent interroger au besoin. Dans certaines situations, les seniors peuvent sentir une trop grande orientation des firmes vers les jeunes. Quand les jeunes montent rapidement en entreprise, les seniors jugent leur expérience comme insuffisante pour pouvoir apporter un jugement équivalent. Dans les cas où ils sentent un manque d'appréciation, certains seniors ont tendance à quitter l'entreprise, car le marché du travail québécois leur permet de trouver des emplois alternatifs. Enfin, en raison de la rareté des seniors et du grand roulement du personnel dans les entreprises québécoises, les

seniors vivent souvent une difficulté: la double responsabilité de gérer à la fois les tâches quotidiennes et la transmission des connaissances aux plus jeunes.

7.7 Un portrait des seniors dans les entreprises allemandes

7.7.1 Les connaissances des seniors professionnels allemands

Vu que les seniors ont souvent expérimenté de longues carrières avec la même entreprise, ils disposent de fines connaissances de ses produits et de son histoire. De plus, ils disposent d'une capacité à maîtriser des éléments complexes et possèdent une vue d'ensemble de l'organisation.

« [...] Il connaît les erreurs et il peut nous apprendre beaucoup plus que ce qu'on lit dans des livres ou ce qu'on trouve dans la documentation. Parce qu'il y a beaucoup de choses qu'on ne peut pas mettre sur papier, parce que ce sont des leçons tirées des expériences. Surtout quand il s'agit des systèmes entiers complexes on ne peut pas utiliser des descriptions. Et plusieurs se concentrent seulement sur la compréhension de certains symptômes, des erreurs isolées, mais en laissant de côté le système dans son ensemble, car on n'en saisit pas la complexité. Et cela sont des leçons qu'on peut tirer de l'expérience, qu'on peut seulement apprendre des plus vieux. » (AéroAL1, J5) (167)

« [...] Un employé très expérimenté qui a une spécialité...il pourrait carrément être mon père [...] si on veut savoir ...cela fait 25 ans qu'il est dans l'entreprise...Il peut nous donner toute l'histoire, mais aussi le contexte d'où ...viennent certaines choses. Par exemple, [il demande] surtout à ceux avec lesquels il travaille: "Sur quoi se basent les différents règlements? Pourquoi cela s'est développé comme ça?" Il connaît de tels dessous. Cela, on ne peut pas vraiment le faire nous-mêmes. » (AéroAL1, J4) (168)

Pour les jeunes, les employés qui disposent de telles connaissances sont généralement faciles à identifier et ils créent un vide lorsqu'ils quittent l'entreprise. Ils sont souvent appelés « les vieux de la vieille » ou les « vieux renards », deux expressions qui soulignent leur sagesse et leur ancienneté. Par ailleurs, cette possibilité de reconnaître les seniors est liée au fait que ces derniers sont souvent restés dans la même entreprise pendant très longtemps. Ainsi, ces personnes, qui ont un souvenir de l'historique de la firme, sont capables de transmettre des connaissances qui ne sont pas écrites à aucun endroit.

« [...] De bouche à oreille (rire), non? C'est assez...alors on sait où se trouvent les vieux de la vieille, le vieux de la vieille ...exact. » (AéroAL3, J1) (169)

« [...] Sinon, oui bien sûr, les vieux de la vieille dans la firme sont super importants (...) certains...j'ai récemment trouvé un fax, car il n'y avait pas encore de vrai courriels, ...d'un client de 1986! C'était le premier contact avec ce client important. Alors vous voyez, il y a ce contact depuis 1986, avec une vraie histoire derrière qui s'est transmise de génération à génération et on ne peut pas s'en passer. » (PharmaAL1, J1) (170)

7.7.2 Rôle et aspirations professionnelles des professionnels seniors allemands

7.7.2.1 Gestionnaires et parrains

Quant au rôle des seniors dans les entreprises allemandes, il importe de mentionner que plusieurs parmi eux ont évolué constamment et graduellement dans l'organisation pour ensuite y occuper des positions managériales. L'évolution constante et modérée est une tendance déjà soulignée au niveau du rapport salarial. Par ailleurs, il est plutôt rare que les jeunes dans la vingtaine se retrouvent à ces positions, ce qui va de pair avec l'attachement à la connaissance spécialisée, l'insécurité des jeunes et le devoir de mériter le respect des seniors :

« [...] Mais la gestion de département, il y en a plusieurs qui ont mon âge...c'est parce que tout simplement...on continue. On continue à monter sur l'échelle (...) Ce n'est pas comme si...les employés qui sont embauchés au niveau managérial, ils ont un certain âge. Bien sûr. J'ai rarement vu des gens dans la vingtaine ou qui ont 25 ans qui ont été embauché pour le niveau managérial. Pas du tout, pour autant que je sache. » (PharmaAL1, S4) (171)

Un autre rôle du senior peut être celui de devenir un parrain, ce qui implique une grande proximité entre lui et le jeune. Ils deviennent des interlocuteurs de confiance, ce qui facilite l'apprentissage. Parfois, les seniors jouent même un rôle protecteur par rapport aux défis quotidiens à gérer.

« [...] Ce qui est assez bien quand on a une personne (...) qu'on peut toujours aller voir et lui poser des questions sans avoir à taper sur les nerfs des gens, parce que lui, il nous a été attribué d'une certaine manière. » (AéroAL1, J7a) (172)

« [...] Qu'il établi un bon contact avec l'autre...et à cause de la relation de confiance il peut aussi mieux m'apprendre des choses (...) Alors moi je trouve que surtout quand il y a quelque chose qui se passe dans la famille ou qu'on est stressé un petit peu, cela aide beaucoup, si on peut en parler, avec son collègue (...) parce que cela libère et le collègue peut ensuite mieux comprendre pourquoi l'autre passe par une phase plus difficile. » (AéroAL3, TANDEM, J) (173)

« [...] ...Ils nous supportent aussi mentalement, ...de façon collégiale. On dit parfois: Ce sont nos amis paternels, qui nous protègent et qui s'investissent pour nous. Donc c'est assez important, aussi cet aspect-là bien sûr. Pas seulement le support professionnel, par rapport à la qualification, la compétence, mais aussi au delà. Le travail quotidien avec les gens, la vie

quotidienne qu'on doit gérer ici. On a divers problèmes et défis, pas seulement du côté technologique. » (PharmaAL1, J1) (174)

De manière générale, il importe de mentionner que les rapports avec les seniors sont souvent considérés dans la durée. Comme les relations d'emploi peuvent être considérées comme plutôt stables, il n'existe pas une réelle crainte de perdre les seniors et leurs connaissances valorisées avant l'âge de la retraite (donc à 65 ans ou même plus tard).

« [...] Plusieurs des superviseurs sont ici depuis leur première journée et ils leur restent encore beaucoup d'années jusqu'à la retraite. Alors en tant qu'entreprise on n'a jamais appris que ces générations partiront à la retraite et qu'on aura besoin d'une relève. Jusqu'à date on était croissante, un gonflement du système. On a toujours eu les mêmes spécialistes. Ils étaient sur des positions clés, encore et toujours. » (AéroAL1, J5) (175)

7.7.2.2 Stabilité, routine et importance des standards

Le fait que plusieurs seniors travaillent dans la même entreprise depuis longtemps fait en sorte qu'ils sont souvent très attachés à leur routine de travail. Lors de leur longue carrière au même endroit, la pensée de certains s'est fortement forgée. Plusieurs jeunes remarquent notamment que certains de leurs collègues seniors se montrent plutôt fermés à adopter de nouvelles approches ou idées, tandis qu'eux sont plutôt curieux et désirent des changements. Une autre considération est qu'un regard très ancré dans la routine tendrait à diminuer la capacité d'innovation de l'entreprise. Les différentes perspectives de la nouvelle génération seraient à intégrer pour obtenir un bon résultat, mais cet exercice est parfois difficile et mène à des conflits.

« [...] Parce que je pense qu'à un moment donné on devient aveuglé par l'entreprise après toutes ses années. » (PharmaAL1, S2) (176)

« [...] La tradition (...) les systèmes qu'on utilise et le manque de volonté d'apprendre quelque chose de nouveau. Cela arrive souvent. » (AéroAL1, S4) (177)

« [...] Bien sûr avec le risque qu'ils voient moins d'innovations. Des gens qui expérimentent un peu et qui n'ont aucune idée où ils vont, ils diraient peut-être par rapport aux nouvelles solutions: ah, j'essaie quelque chose de complètement différent - d'où vient l'innovation - où la personne dit: oh, je l'ai déjà fait comme ça il y a 10 ans. Maintenant je le fais autrement une fois, je sais qu'on peut peut-être améliorer les choses ...au quotidien, vous recevrez plutôt des améliorations des vieux de la vieille que les percées technologiques à mon avis. [...] C'est plutôt un développement continu solide qu'un changement profond. » (AéroAL1, J1) (178)

Ancrés dans l'entreprise, les seniors allemands se sentent particulièrement responsables de fournir un regard sur l'ensemble, de fournir des connaissances sur le contexte et de

minutieusement expliquer leur raisonnement des décisions qui ont été prises dans le passé.

Plusieurs soulignent leur scepticisme par rapport aux données ou calculs des jeunes.

« [...] De mon expérience, c'est par rapport au trainement des données, la recherche des données, mais aussi la remise en question du contexte - comment puis-je évaluer les données? J'ai l'impression que surtout les jeunes ont tendance à: c'était marqué à quelque part. Je l'accepte comme ça. - La remise en question des informations a moins lieu. » (AéroAl1, S5) (179)

« [...] Si on regarde les règlements, les règlements relatifs à la construction, les règlements d'approbation, ils ont tous été créés suite à des accidents graves (...) Et on a commencé, on a développé les premiers règlements relatifs à la construction. Au début, ils étaient épais comme ça (montre une petite épaisseur). C'étaient seulement quelques pages et aujourd'hui ce sont mille, plus de mille pages. Ce sont toutes des choses qui se sont développées à partir des accidents graves. Voilà, et maintenant...ces connaissances qui en découlent, elles sont intégrées là-dedans. Voilà, un tableau de bord doit être fait de telle et telle manière. Il y a par exemple le *immediate field of view* du pilote. Il contient tous ce dont il a besoin pour voler: vitesse, altitude...il doit toujours garder cela en vue. Et ce sont des choses qu'on développe et c'est l'expérience. C'est-à-dire que si vous abordez la gestion des connaissances, c'est comme ça, c'est en fait par rapport aux plus vieux qui transmettent aux plus jeunes leur expérience qui n'est pas dans les livres. En fait c'est...de tels livres existent très, très rarement. Beaucoup de théorie, tout est juste, mais rien de tout ce qu'il y a autour, afin d'assurer cela. » (AéroAL1, S7) (180)

Cet engagement des seniors implique deux logiques. D'une part, les seniors jouent un rôle protecteur pour des jeunes, les conscientisent à l'impact de leurs décisions et forgent ainsi leur manière de penser. D'autre part, les jeunes doivent faire un effort supplémentaire pour faire valoir leurs points de vue. Le dialogue entre les générations dans les entreprises allemandes semble donc être marqué par l'explication des points de vue pour intégrer la tradition et la nouveauté:

« [...] je sais comment on a travaillé avant et normalement je m'y suis fait (à la dynamique actuelle) - ça ne marche plus comme ça, cela doit marcher autrement - et j'ai gardé contact avec des employés plus âgés qui se sont arrêtés là où on était auparavant. J'essaie de l'exprimer de façon prudente dans la communication avec les collègues: oui, je sais, on l'a toujours fait comme ça, mais les temps ont changé. Il y a maintenant des exigences qu'il faut remplir. Cela ne marche plus comme ça, on doit le faire autrement. Ce n'est pas la façon la plus rapide, plus efficace. Mais c'est la bonne façon. Il y un grand besoin...une grande nécessité d'expliquer. » (Pharmal, S4) (181)

Ces explications entre générations, aussi conflictuelles paraissent-elles, sont pourtant importantes dans les entreprises allemandes. En effet, si les changements en organisation sont trop rapides (ce qui est de plus en plus le cas, voir section sur le système financier) et que le point de vue des seniors est ignoré, ces derniers peuvent décider de ne plus s'investir autant

dans le transfert des connaissances. Dans ce cas, les entreprises risquent de perdre un savoir crucial:

« [...] Ils ont déjà tourné la page. C'est comme ça. On ne peut pas leur prouver cela, mais on le sent. Et oui, ils forment les nouveaux collègues, mais sans s'investir, comme ils l'auraient fait avant. Plusieurs connaissances se perdent de cette façon. » (PharmaAL1, S1) (182)

7.7.2.3 Réserves à transmettre des connaissances spécialisées

De manière paradoxale, plusieurs seniors ont des réserves quant à la transmission de leur savoir. Ils craignent en effet une diminution de leur stabilité d'emploi, leurs connaissances étant considérées comme l'actif principal. Transmettre leur savoir aux jeunes signifierait pour eux de mettre en péril leur situation dans l'entreprise:

« [...] Si j'ai une sorte de connaissances spécifiques, j'ai une position unique en tant qu'employé, vu de cette perspective. Et d'enlever ce nerf de la guerre que l'employé craint, qu'il doive renoncer à une partie de son autonomie dans l'entreprise, de sa position particulière qui y est liée, qu'il a énormément de connaissances de certaines choses. Mais c'est un défi de réussir cela, qu'il ait l'ouverture de partager ces connaissances et de permettre aux autres de le savoir aussi. Ne pas s'accrocher à cela, un peu selon la devise - et je le dis d'une façon provocatrice: Oui, si quelqu'un d'autre le sait, ils peuvent me virer! » (PharmaAL1, S6) (183)

« [...] Souvent c'est comme ça que les plus vieux se sont créés une sorte de champs de responsabilités et j'ai souvent eu l'impression que leur peur est: si je partage ces connaissances maintenant, je ferai double emploi, parce que quelqu'un d'autre pourra donner les mêmes réponses tout d'un coup. C'étaient...Ce sont souvent quelques personnes seulement qui disposent de beaucoup de connaissances et parce qu'ils disposent de tellement de connaissances, il ont un certain statut d'autorité et un certain statut d'importance. Et je crois que partager ses connaissances signifierait personnellement pour eux: je perds une partie de mon statut, ce qui est n'importe quoi bien sûr. Parce que cela prend une éternité pour bâtir de telles connaissances et même si je commence à les transmettre tranquillement, ...cela prend un certain temps, mais je...ce que j'ai vu souvent, c'est le manque de volonté de ceux qui disposent des connaissances à les transmettre aux jeunes. Et de l'autre côté (il y avait) bien sûr de la frustration des employés engagés et jeunes qui essaient vraiment, mais qui se disent après la cinquième ou sixième tentative: lui, pfff, je ne vais plus le voir, je ne reçois pas de réponse de toute façon - ou pas de réponse qui fait du sens! (...) Alors j'ai l'impression qu'il y en a beaucoup qui entassent. C'était toujours un processus difficile de les amener à partager leur savoir. » (AéroAL1, S8) (184)

Dans un environnement où la sécurité d'emploi est plutôt grande, la peur de perdre son emploi est un élément surprenant, mais le cadre institutionnel fournit plusieurs facteurs explicatifs pour les réserves des seniors. Premièrement, vu que les seniors se trouvent parfois dans la même firme depuis longtemps, ils y ont développé une certaine spécialisation. Tel que l'indiquent certains acteurs, les connaissances spécifiques pourraient être attachées à un

statut unique dans l'entreprise et donc former une partie de leur identité professionnelle. Dans ce sens, partager ces connaissances menacerait leur position à l'intérieur de la même entreprise. Deuxièmement, en fin de carrière, cette spécialisation pourrait mener à la crainte des seniors d'être laissés sans alternatives professionnelles, dans le cas où ils perdraient leur travail. En effet, plusieurs mentionnent les difficultés qui sont provoquées par les pressions financières qui amènent des structures moins stables. Dans ce sens, cette génération a de la difficulté à vivre de tels changements et ils s'accrochent alors à leurs connaissances spécifiques comme un filet de sécurité. Une troisième piste mène au système éducatif. Ce dernier est fortement orienté vers les connaissances spécialisées et techniques et ce type de connaissances est particulièrement valorisé dans les entreprises (plus que les aptitudes personnelles, le réseau de contacts, etc.). Cette valorisation pourrait impliquer une vision où les connaissances sont détachables de la personne qui les possède et où ses attributs personnels risquent d'être moins valorisés.

7.7.3 La conception du travail des professionnels seniors allemands

Finalement, il arrive aussi que des employés en fin de carrière occupent des positions qui sont soumises à moins de pression. Certains rôles dans l'entreprise peuvent avoir un impact sur la santé des employés, ce qui fait en sorte que plus tard dans leur carrière, ils ont le besoin de réduire l'intensité. Certains seniors constatent aussi qu'ils n'ont plus l'ambition d'atteindre une prochaine étape dans leur carrière, mais que leur travail doit demeurer intéressant :

« [...] À l'intérieur de l'organisation il y a de changements réguliers, parce que les gens souhaitent se développer davantage ou bien parce qu'ils veulent et doivent s'échapper pour travailler dans un domaine avec une moindre pression. Nous avons certainement des projets, où la santé des nos employés est influencée, à cause de la grande charge. Si cela fait un ou deux ans qu'ils n'ont pas eu la chance de travailler plus ou moins de façon régulière, mais qu'ils se trouvent dans des situations exceptionnelles, cela mène à des troubles, jusqu'au-bout. (...) Et c'est légitime que des employés disent à un moment donné : je n'en peux plus...je dois m'échapper! Parfois il y a malheureusement des décisions managériales qui disent: cela ne nous intéresse pas! Tu peux faire ce que tu veux, mais tu dois revenir à ce projet. Mais cela devrait être l'exception. » (AéroAL2, S3) (185)

« [...] Si j'ai quelqu'un qui est efficient à 70% j'ai justement aussi quelqu'un qui est efficient à 120%. C'est aussi...de mon point de vue c'est aussi un contrat entre les générations. Les jeunes arrivent ici, bon au début ils sont peu productifs, mais quand ils sont ici pour un an ou deux, ils débordent d'énergie, sans gêne, les connaissances les plus récentes de l'université, (ils détiennent un) *master*, voire un doctorat...et ils accomplissent beaucoup de choses. Et ensuite il

y a des gens qui ont fait cela aussi il y a 20 ou 30 ans. Mais ils ont 60 ans maintenant. Ils sont malades de temps en temps, ont des problèmes de dos ou d'autres choses qui font en sorte qu'ils sont malades plus souvent. Simplement par leur temps d'absence, les employés plus âgés sont seulement efficaces à 70% ou à 80%. Et il y a l'un ou l'autre qui s'est arrêté au niveau des connaissances qu'il avait à la fin quarantaine. Et cela c'est difficile. Mais moi je dis que c'est un contrat entre générations. Les gens s'y mettent quand ils sont encore jeunes - pour peu d'argent. Ensuite ils vieillissent, leur salaire augmente. Et vers la fin leur performance diminue parfois...seulement parfois. » (AéroAl2, S1) (186)

Ce raisonnement reflète un alignement des entreprises avec les phases de la vie humaine, c'est-à-dire aussi à la capacité de prendre des charges se réduisant pour certaines personnes à partir d'un certain âge. Cette perception et cette adaptation pourraient être en lien avec le fait que les employés restent souvent longtemps dans une même entreprise. Par ces longs rapports, leurs collègues et superviseurs perçoivent aussi l'effort qui a été consacré en début de carrière, ce qui mène à la possibilité de les soulager quand ils sont rendus proches de la retraite.

7.7.4 Synthèse du portrait des professionnels seniors allemands

Par leur vécu et par le fait d'avoir travaillé dans l'entreprise depuis plusieurs décennies, les seniors disposent de connaissances souvent très spécifiques à la firme qui sont fortement valorisées. Face aux jeunes, ils peuvent prendre les rôles de gestionnaires ou de parrains, ce qui implique des échanges à proximité et l'établissement de liens de confiance.

Plusieurs seniors travaillent dans la même firme depuis longtemps et s'investissent pour transmettre des connaissances du contexte dans le but de forger la pensée des jeunes. Toutefois, plusieurs se montrent fermés au partage de leurs connaissances spécifiques, car ils craignent de perdre cet actif fortement valorisé. Des relations de travail stables font en sorte que les seniors peuvent être aveuglés par leur expérience en entreprise. Les jeunes qui s'intègrent à l'organisation éprouvent donc parfois des difficultés à faire valoir leurs idées, mais ils considèrent également que le fait de s'expliquer forme une partie importante du transfert des connaissances. Souvent, les seniors ne risquent pas de quitter l'entreprise soudainement et co-évoluent avec leurs collègues plus jeunes. Finalement, les relations de travail longues et stables font aussi en sorte que les seniors peuvent être soulagés en fin de carrière.

7.8 Comparaison des générations dans les entreprises québécoises et allemandes

Lorsque comparées, les générations ont plusieurs attributs en commun (voir Tableau 7.12. pour une présentation de l'ensemble des éléments). Premièrement, la nature des connaissances des jeunes (connaissances T.I., connaissances du domaine récentes) et des seniors (connaissances acquises avec l'expérience, vue d'ensemble, tranquillité) se ressemble. Deuxièmement, les seniors allemands et québécois se fient aux idées existantes et à leurs expériences dans le passé, tandis que les jeunes peuvent en amener de nouvelles. Troisièmement, les jeunes semblent davantage disposer d'occasions de développement professionnel, tandis que les seniors ressentent un besoin de stabilité.

D'autres éléments montrent des distinctions entre les perceptions des générations en Allemagne et au Québec. En effet, même si les jeunes allemands et québécois disposent d'une ouverture d'esprit, le regard neuf des jeunes allemands est particulièrement recherché. Dans les firmes québécoises, il est parfois difficile d'aligner les nouvelles idées des jeunes avec les standards existants. Aussi, les jeunes allemands ont acquis des connaissances spécifiques recherchées, ce qui fait en sorte que leur manque d'expérience est moins perçu en organisation. L'impatience, l'autonomie et la prise de responsabilité rapide sont des éléments qui marquent davantage la jeune génération québécoise, tandis que les jeunes allemands vivent plusieurs insécurités, même s'ils sont exposés à plusieurs occasions de développement. Ils doivent souvent se mériter le respect de leurs collègues plus âgés et savent qu'il est nécessaire d'acquérir davantage de connaissances spécialisées avant d'entamer les prochaines étapes de carrière. En même temps, ils disposent d'une volonté d'être autonomes par rapport à leur apprentissage, car ils sont fiers de leur savoir spécialisé.

Pour les jeunes québécois et allemands se présentent alors différents paradoxes. Les jeunes québécois ont une tendance plus prononcée à prendre leur carrière activement en main, mais ils dépendent souvent des seniors et se sentent abandonnés par ces derniers (par leur manque de temps). En comparaison, les jeunes allemands doivent à la fois apporter un nouveau regard, mais se sentent intimidés par la présence et les connaissances des seniors.

Chez les seniors, quelques différences d'un autre ordre se manifestent. En comparaison avec leurs homologues allemands, les seniors québécois risquent davantage d'avoir développé au fil du temps une vision plus large du travail et de leurs activités professionnelles provenant de différentes expériences de travail antérieures. Par leurs longues carrières dans la même firme, les seniors allemands connaissent souvent toute l'histoire de l'entreprise et fournissent un savoir spécialisé à la firme. Certains seniors allemands semblent être davantage connectés aux jeunes via leur domaine de connaissances spécifiques, ce qui a moindrement été observé au Québec où les seniors jouent plus souvent un rôle de consultant auprès des jeunes. Cependant, de manière surprenante, les seniors allemands ont une crainte plus prononcée de transmettre les connaissances spécialisées aux plus jeunes. De plus, tandis que les seniors québécois quittent parfois l'entreprise (si elle est trop orientée vers les jeunes et le changement notamment) ou se referment par rapport au transfert des connaissances, les seniors allemands trouvent important de partager leurs points de vue et d'insister sur les valeurs acquises. Les entreprises allemandes sont alors davantage confrontées au défi d'intégrer tradition et nouveauté, tandis que les firmes québécoises vivent un défi de rupture.

Existent donc différents paradoxes pour les seniors québécois et allemands. Les seniors québécois ont tendance à être valorisés et surchargés, mais ils risquent de se faire dépasser par les jeunes. En Allemagne, les seniors sont sécurisés et valorisent le savoir spécialisé des jeunes. Cependant, certains envient les jeunes pour leurs projets intéressants ou craignent de perdre leur stabilité dans la firme s'ils transmettent leurs connaissances spécialisées.

| | | Québec | Allemagne |
|---------|--------------------------------------|---|---|
| Jeunes | Connaissances | Savoir T.I. poussé | Savoir T.I. poussé |
| | | Ouverture d'esprit (parfois difficulté de concilier standard et innovation) | Ouverture d'esprit (regard neuf particulièrement recherché) |
| | | Connaissances spécialisées récentes (minoritaire), Manque d'expérience | Connaissances spécialisées récentes |
| | Rôle et aspirations professionnelles | Prise de responsabilité rapide | Occasions de développement professionnel à l'abri des pressions financières/temporelles |
| | | Impatience /Tendance à changer d'entreprise | Devoir de mériter le respect des seniors |
| | Conception du travail | Enthousiasme, dynamisme, soif d'apprendre | Dynamisme, soif d'apprendre et besoin d'être guidé |
| | | Désir d'autonomie d'action | Désir d'autonomie d'apprentissage |
| Seniors | Connaissances | Expériences et connaissances fortement valorisées: vision large | Expériences et connaissances fortement valorisées: vision spécifique, contextuelle; tranquillité |
| | Rôle et aspirations professionnelles | Réserves au transfert quand ils se sentent dépassés par les jeunes; seniors quittent parfois l'entreprise | Réserves au transfert des connaissances liées à la valorisation de la spécialité et au manque de flexibilité en fin de carrière (effort de convaincre seniors à accepter des nouvelles idées) |
| | | Mentors ou consultants (souvent déconnectés au quotidien des jeunes) | Gestion ou parrains, (souvent connectés avec des jeunes via le domaine d'expertise) |
| | Conception du travail | Tendance à la surcharge en fin de carrière | Tendance au soulagement en fin de carrière |

Tableau 7.12 Comparatif des générations au Québec et en Allemagne

PARTIE C : LES PRATIQUES DE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DES CONNAISSANCES

Cette partie présente les pratiques de transfert des connaissances dans les entreprises québécoises et allemandes. En partant des deux catégories de pratiques identifiées lors de la revue de littérature, à savoir (1) les pratiques de gestion des échanges interindividuels et (2) les pratiques de gestion de la trajectoire professionnelle, douze types de pratiques ont été identifiés :

- 1) le travail en équipe;
- 2) la dynamique de réseau;
- 3) les conversations informelles;
- 4) les réunions;
- 5) différentes formes de jumelage;
- 6) le cadrage des connaissances par les jeunes;
- 7) le principe des 4 yeux;
- 8) la rotation de postes;
- 9) l'échange indirect via des documents;
- 10) la formation donnée par les seniors;
- 11) l'intégration;
- 12) les pratiques d'encadrement de l'actualisation de soi.

Pour faciliter la comparaison, nous effectuons directement le parallèle entre chaque type de pratique tel qu'il apparaît dans les entreprises québécoises et allemandes.

7.9 Le travail en équipe

7.9.1 Le travail en équipe dans les entreprises québécoises

Les équipes dans les firmes québécoises semblent fournir un contexte spécifiquement propice pour le partage des connaissances entre générations. Composées de personnes d'âge et de compétences différentes, elles permettent des échanges dans un cadre informel, sans définition des rôles particuliers des seniors et des jeunes, ce qui permet un transfert naturel du savoir. Les seniors en font partie en raison de leurs connaissances spécifiques et de leur

capacité de jugement dans différentes situations. Les équipes intègrent également des jeunes qui assument des tâches techniques ou spécifiques qui leur sont attribuées. Ce faisant, ils peuvent poser des questions à des personnes avec des connaissances différentes, en fonction de la nature de leurs interrogations. Cependant, ils apportent également de nouvelles connaissances à l'équipe, car ils effectuent des tâches spécifiques et prennent le temps de les faire de manière détaillée.

« [...] Je pense que normalement une équipe doit être balancée. Il doit toujours y avoir un ratio, je ne sais pas si tu es familier avec les différents niveaux d'ingénierie qu'il y a ? [...] il va y avoir un ratio de...des niveaux qui font en sorte que tu vas avoir des gens très, très, très compétents techniquement, d'autres très compétents en gestion, des gens qui sont juste des *reviewers*, qui sont dans le niveau 3, là, qui sont indépendants, autonomes et qui sont hyper fonctionnels, et puis tu as des niveaux 2 et des niveaux 1 qui seront formés à travers de cette expérience là pour par la suite prendre des rôles dans d'autres projets. C'est le transfert des connaissances dans ma perspective [...] C'est vraiment à travers les discussions [...] tu es logiquement dans un groupe qui est balancé là. La plupart des membres d'un groupe devraient être niveau 3, pour qu'ils aillent de l'avant, pour que les choses bougent. Et tu as besoin de quelques niveaux 4, niveaux 5 techniques qui sont gestionnaires aussi pour chapeauter tout cela, et tu as besoin de former du monde qui sont niveau 1, niveau 2 pour que cela puisse être fiable à long terme. Vu la pyramide des âges dans notre société. » (AéroQC2, J2)

« [...] I find that the people who are most successful in learning and the people who are most successful in teaching, don't stick to a single formal relationship, so if someone is, say you have a design specialist and there are six other people on his team, if he is sharing his knowledge with each and ever one of them, he's probably not formally their mentor, but he's probably most successful in imparting that knowledge. » (AéroQc1, FIN1)

L'interaction dans les équipes dans les entreprises québécoises est notamment orientée vers la résolution des problèmes, ce qui permet aux jeunes de développer leur jugement professionnel. Il s'agit de confronter différentes connaissances et parfois de tester les jeunes qui s'intègrent dans l'équipe :

« [...] And through a bit of...but you have to have a right level of experienced people, able to do little bit of challenging and enjoy teaching people. And enjoy testing people's knowledge. There's a bit of a game, probing to see how much people understand and whether they can get the right conclusions, and then there's a bit of figuring it out together, and there's a bit of...a dynamic there, that you both want to solve the problem and how can you get to the bottom of it? (...) Just to try and spread that knowledge around a bit. » (AéroQC1, S4)

« [...] We just work together. We meet. We talk. We discuss the problems. Often we brainstorm. There's different names for it, but we do a lot of brainstorming where we're just trying to come up with ideas and looking at broken hardware or broken pieces [...] and try to diagnose problems, it's a bit like medicine in a way. Stick something down your throat and go, "What did you eat for lunch?" Haha. Try to solve problems. But we always work cooperatively in teams, and...lots of discussion and brainstorming. » (AéroQC1, S3)

Toutefois, malgré le grand potentiel des équipes pour permettre la transmission des connaissances entre générations, le travail en équipe contient plusieurs limites. Une limite concerne le cadre temporel et la gestion rigide des tâches qui sont attribuées aux membres des équipes. Les différentes tâches sont assignées à un nombre d'heures précis, ce qui met une certaine pression sur les employés. Souvent, les seniors sont surchargés, ce qui empêche d'échanger davantage. Pour les jeunes, le fait d'être jumelés à une équipe ne permet donc pas forcément de répondre à leurs besoins individuels en matière d'apprentissage. Il se peut aussi que l'expérience du travail en équipe ne soit pas perçue comme un transfert des connaissances, car il est difficile d'accéder au savoir des seniors.

« [...] il y a l'aspect de gestion du temps là [...] ce besoin là [de transmettre les connaissances dans les équipes] il est reconnu, ça j'en doute pas, mais il n'est pas nécessairement planifié. Donc on a toujours une charge de travail qui prend pour acquis qu'on travaille 40h/ semaine sur les tâches qui nous sont assignées. Alors souvent, les gens qui viennent nous voir pour nous poser des questions, ce n'est pas pris en compte dans la charge de travail là, donc c'est aux ingénieurs seniors de faire de la place pour ça là, ce qui n'est pas toujours facile [...] c'est une difficulté parce que la gestion de ça, ça doit se faire de façon plus personnelle, si j'ose dire, par les ingénieurs qui sont plus seniors là. » (AéroQC1, S1)

« [...] mais, vu que c'est toujours des petits groupes, s'occuper de plusieurs petits groupes dans des disciplines différentes c'est très demandant [...] J'aurais aimé ça donner plus de temps à chaque groupe, mais je ne pouvais pas me diviser en 5. Après ça j'ai dit non j'ai trop de groupes, on devrait avoir moins de groupes par, pour une seule personne devrait avoir moins de groupes. » (AéroQC2, S2)

S'ajoute à cela le fait que malgré une structure d'équipes, les seniors et les jeunes ne travaillent souvent pas sur les mêmes tâches. Cette séparation des tâches en fonction du niveau d'expérience empêche un transfert des connaissances tacites et implique une difficulté pour les jeunes de poser les bonnes questions. Les équipes ne permettent donc pas une co-construction des connaissances. Les jeunes doivent prendre l'initiative de solliciter leurs collègues seniors. Les seniors, de leur côté, éprouvent de la difficulté à estimer le niveau des connaissances des jeunes.

« [...] Donc ils vont être là comme consultant, mais ils ne vont pas nécessairement aider à avancer plus qu'il ne faut. Ils ne sont pas là pour transférer nécessairement les données [...] les ingénieurs jeunes se font donner des projets plus faciles. Il y a moins de transfert de données qui se fait parce que c'est moins compliqué à faire et si l'ingénieur senior garde les projets complexes tout seul, le transfert de données ne se fait pas [...] Et donc pour avoir plus d'informations, je dois aller voir le senior qui va m'aider, mais il n'est pas impliqué dans le projet. Donc je dois lui expliquer tout et il ne va pas nécessairement transférer toutes les données qu'il pourrait, puisqu'il n'est pas impliqué dans le projet. Il agit juste en tant que consultant, [...] si je ne pose pas les bonnes questions il va, il ne va pas répondre comme il le faut. » (AéroQC1, J4)

« [...] il te donne les réponses plus ou moins mais, tu sais ils vont avoir peut être moins la facilité de s'abaisser à ton niveau (...) c'est qu'ils vont t'expliquer des choses en assumant que tu comprends [...] Ils vont des fois peut être utiliser un paquet d'acronymes et puis que tu as jamais entendu [...] Ça c'est peut être parce qu'eux ils sont là dedans depuis 30 ans et puis pour eux c'est comme (claquement des doigts). Ça fait partie de leur quotidien. » (AéroQC1, J3)

« [...] des fois il y a plein de choses que je prend pour acquis, mais je vais à ce moment là tout simplement me retourner et voir, comme, à un certain moment je me met à parler de quoi et hop: Comprends tu ? Connais tu ? [...] ça reste une difficulté parce que tu viens comme ça devient comme une seconde nature. Tu penses que tout le monde voit ce que tu vois. » (AéroQC2, S1)

Le travail en équipe au Québec peut être très enrichissant et permet aux jeunes d'être formés à travers des interactions avec différents interlocuteurs. Parfois, une séparation des tâches selon les niveaux d'expérience et une surcharge des seniors empêchent le partage des connaissances tacites.

7.9.2 Le travail en équipe dans les entreprises allemandes

Dans les entreprises allemandes, le transfert des connaissances entre générations a aussi lieu en équipes. En travaillant sur les mêmes tâches, l'expérience des seniors peut être transmise aux jeunes et ces derniers peuvent intégrer leur savoir. S'ajoute à cela que la proximité des collègues dans une même équipe leur permet d'avoir plusieurs échanges qui font émerger de nouvelles connaissances. Dans les équipes allemandes, on observe souvent un partage de responsabilités et un travail commun. Aussi, les responsables d'équipes (seniors) sont souvent directement impliqués dans les projets, surtout en cas de problèmes. Par ce biais, ils partagent leur expérience avec leurs collègues plus jeunes qui apprennent sur le tas:

« [...] La solution c'est le mélange. C'est le mélange au sein de mon département, le mélange entre jeune et vieux, le mélange entre un employé avec un doctorat et un employé sans doctorat, le mélange entre quelqu'un d'expérience et quelqu'un de nouveau qui est encore très motivé...si on arrive à bien monter les équipes, on a du succès. » (AéroAL2, S1) (187)

« [...] Si on travaille sur le même thème, sur le même projet, les discussions vont plus loin que le thème au départ, parce qu'on est encore assis ensemble et qu'on continue à parler après une réunion...on fait du *smalltalk*, et il y a souvent des choses qui émergent à partir de là. » (AéroAl2, S2) (188)

« [...] D'un autre côté, je m'étais toujours impliqué dans des cas problématiques. [...] Ensuite, on a un certain temps pour deviner quelle en était la cause et mettre en place un changement et valider le changement, pour que le problème soit réellement résolu. (...) Et il y a alors cette pression temporelle énorme qu'on sent toujours dans un programme de développement et dans cette phase je m'étais impliqué au niveau de la recherche fondamentale. Quelle était la cause? Et là j'étais en contact avec des jeunes collègues (...) il y avait parfois des jeunes collègues qui s'y intégraient et qui devraient apprendre énormément de choses en peu de temps. » (AéroAL1, S4) (189)

Souvent les équipes existent sur le long terme et ont notamment comme but de créer de la profondeur en terme de connaissances. Dans ce cadre, les seniors essaient de progressivement créer une conscience pour les détails techniques ou procéduraux importants chez les jeunes. Cette démarche peut prendre la forme d'interactions itératives pour accompagner leur travail.

« [...] J'ai quelqu'un de nouveau ici et bien sûr on a besoin...on doit mettre à côté de lui quelqu'un d'expérience. ...comment bâtir de la profondeur? Ça c'est toujours la plus grande question pour les superviseurs. Alors tu devrais avoir quelqu'un d'expérience et quelqu'un qui peut faire le travail avec celui-ci et qui est en train de bâtir son expérience. Et si les équipes sont bien montées, cela fonctionne aussi bien sûr. » (AéroAL1, J3) (190)

« [...] Et au fil du temps on a toujours des interactions avec celui qui gère le design et on apprend de cette manière [...] cela s'étire sur plusieurs mois et pendant cette période on apprend tous les trucs de ce programme, on apprend à connaître les raisons, pourquoi on le fait ainsi et non pas autrement. Et ensuite s'ajoute à cela une phase itérative, [...] et ensuite nous avons une discussion, donc on apprend toujours ce que les autres pensent au delà de son propre champ [...] un tel processus d'interprétation [...] prend plus qu'un an. De cette manière, on a plusieurs occasions de parler avec les autres disciplines et de construire son savoir. » (AéroAL1, S4) (191)

Dans les firmes allemandes, en raison des relations de longue durée, les équipes existent parfois depuis très longtemps. Leurs membres ont donc développé une routine de travail, ce qui fait en sorte que les nouveaux membres risquent d'être difficilement acceptés. Ce point rappelle le défi des jeunes allemands de devoir se faire accepter dans l'organisation. Toutefois, le fait de connaître les collègues depuis longtemps amène aussi un plaisir à travailler ensemble et à faire un effort collectif pour la firme, même si le travail quotidien peut être influencé par des pressions et une grande charge de travail:

« [...] Mais ce sont beaucoup de gens avec lesquels je travaille déjà depuis la première journée [...] On les connaît tout simplement. Et là, il n'y a pas de problèmes. Les problèmes arrivent quand il y a un nouveau. Peu importe s'il est plus vieux ou plus jeune. » (AéroAL3, S3) (192)

« [...] Nous sommes tous ici depuis très longtemps, nous avons 70 ans d'expérience de travail tous ensemble. [...] Et c'est comme ça, on se soutient mutuellement, c'est génial. Parce que l'un est comme ça...alors moi je suis comme ça, je décide avec mon intuition, à la base de l'expérience que j'ai. Et parfois les autres me freinent: pense aux côtés régulateurs. Et l'autre dit, il est assez connaissant dans son domaine, et il dit: il faut qu'on regarde la matière première

plutôt. Par cela, on trouve toujours un bon compromis et c'est souvent la solution de l'énigme (...) et on vit pour la firme et non contre la firme. Alors, moi j'adore aller travailler et même si parfois c'est super stressant et ce n'est pas faisable, même avec beaucoup plus de travail, mais on s'amuse toujours. Et on voit qu'on peut réaliser des choses. Et c'est pour cela que nous avons un bon transfert de connaissances au sein de notre bureau, par la communication telle que nous la vivons. » (PharmaAL1, S1) (193)

Dans cette perspective à long terme, les chefs d'équipes veillent notamment sur les connaissances des membres de l'équipe pour arriver à une complémentarité. Un nouveau membre est ajouté là où il manque un savoir particulier. De plus, ils assurent que les connaissances restent dans l'équipe, si un employé part à la retraite. Seulement, cette tâche s'avère souvent difficile, car le temps presse et les objectifs quotidiens sont prioritaires:

« [...] Je suis aussi responsable pour ce département. Nous portons tous ensemble la responsabilité. Nous devons atteindre nos objectifs dans un temps donné et avec de la qualité et cela c'est la plus grande priorité. » (PharmaAL1, J1) (194)

« [...] Et parfois l'échange n'est pas aussi bon, parce qu'il nous manque le temps. En principe, on est extrêmement pris et on n'arrive pas à gérer notre quotidien, sans parler d'acquérir plus de savoir-faire [...] Mais je crois qu'on est en manque de personnes. En fait, au niveau du directeur de département, là où il y a les connaissances [cela dure longtemps] jusqu'à ce qu'on ait développé des gens jusqu'à ce point. » (PharmaAL1, J2) (195)

Le travail en équipe dans les entreprises allemandes implique donc souvent un travail commun entre les jeunes et les seniors, un apprentissage sur le tas et un travail itératif sur une plus longue période. Parfois, les relations d'équipes sont particulièrement longues et permettent de veiller sur la complémentarité des connaissances.

7.10 Les réseaux

7.10.1 Les réseaux dans les entreprises québécoises

Surtout dans les grandes organisations, il existe un certain nombre d'individus qui sont interconnectés sous forme de réseau. De manière générale, les réseaux sont fortement valorisés par les jeunes dans le contexte de la transmission des connaissances, car il est souvent plus rapide de solliciter quelqu'un dans son réseau que d'acquérir la connaissance par soi-même:

« [...] J'ai toujours recours à des pairs. On a quand même...je ne sais pas, je t'ai dit que je suis en R&D, on n'a pas le temps à gaspiller là, mais on a vraiment...on a quand même la capacité de se former un réseau dans ton champ de compétence qui se fait facilement normalement tu vas toujours te retrouver à avoir des ...des ressources que tu peux solliciter et eux vont te diriger vers les gens qui sont plus compétents qu'eux dans cette activité précise là. » (AéroQC2, J2)

Les réseaux peuvent prendre différentes formes. Premièrement, le réseau peut prendre la forme d'une communauté. Cette dernière est composée de personnes travaillant sur les mêmes aspects qui ne se côtoient pas régulièrement et pour lesquels le réseau permet surtout de se ressourcer. Les activités dans un tel comité peuvent parfois aussi déboucher sur des documents, tels que des leçons apprises (*voir* section 9).

« [...] or in general in AéroQC1, knowledge transfer between individuals takes place on a very informal, professional networking basis [...] so it was more of a community where you would find those lessons [...] as opposed to having it stored in a database somewhere. You would have to know to go talk to this guy or this guy, because he's been around for 25 years and he knows, and he'll tell you how to solve that problem. So it is more of a social network based knowledge transfer. » (AéroQC1, J5)

Deuxièmement, les employés peuvent se construire un réseau personnel. Comme ils changent souvent de rôle à l'intérieur de l'organisation, ceux qui quittent un poste disposent des connaissances de très grande valeur pour ceux qui prennent leur place. Pour les employés, il s'agit alors d'identifier les personnes qui détiennent un tel savoir pour qu'elles fassent partie de leur réseau. Dans ce cadre, le transfert des connaissances peut prendre la forme d'échanges informels.

« [...] De ce que je connais, du curriculum de chacun, ou si je ne suis pas certaine, bien là je vais chercher moi de mon côté quelles sont les ressources qui sont disponibles et je vais revenir plus tard à la personne en lui disant bien j'ai trouvé telle chose ou j'ai discuté dans mon réseau avec telle personne puis, il existe telle ressource ou appelle telle personne. Donc des fois, moi je vais aller chercher l'expertise dans mon réseau à moi aussi. » (AéroQC2, S3)

« [...] Quand on fait des projets qui touchent beaucoup de choses sur l'avion, le réseau de contacts ça devient vraiment important. Comme en design c'est un bon exemple, je parlais du fait que tu es vraiment un intégrateur là, là le réseau de contact est vraiment important. Tu ne connais pas nécessairement la personne qui connaît la réponse, mais tu connais quelqu'un qui peut te pointer vers la personne qui la connaît. Fait que là cela t'aide... » (AéroQC2, J1)

« [...] ça serait presque une perte de temps pour moi de partir maintenant que j'ai acquis tout ce réseau là. J'ai envie de le mettre en pratique, j'ai envie de mettre en pratique tout ce que j'ai appris. » (AéroQC1, J2)

Troisièmement, l'entreprise peut identifier les personnes avec des responsabilités pour un champ d'expertise. Ces derniers deviennent des interlocuteurs surtout pour les jeunes employés, le transfert des connaissances faisant partie de leurs responsabilités. Généralement, il s'agit d'employés seniors, experts dans un domaine spécifique qui assurent à la fois le développement local des connaissances précises par rapport à un domaine, mais qui sont

également interconnectés avec leurs équivalents partout dans l'organisation, afin de veiller sur les standards locaux et afin de mettre à jour les pratiques de travail, si nécessaire, ou d'orienter le personnel vers des personnes qui disposent des connaissances nécessaires par rapport à un problème spécifique:

« [...] the skill owners are treated as responsible for fostering that learning and growth with their particular skills. » (AéroQC1, FIN1)

« [...] en 2008, où on a essayé de comprendre qu'est ce qui affectait le développement de produit chez AéroQC2. Entre autres facteurs, ils ont trouvé donc qu'il était important de, la maîtrise du savoir, et cette maîtrise du savoir là, comment l'articuler, comment l'organiser, ça a été la création de ce qu'on appelle des *knowledge domains*. Ces *knowledge domains* [...] permettent de dire qu'on va regrouper des communautés avec un, une personne qui s'appellera le knowledge owner et cette personne là aura la responsabilité d'identifier des gens qui ont du savoir et éventuellement de structurer le savoir pour qu'il puisse être partagé, grandi, préservé. » (AéroQC2, S4)

« [...] C'est un peu le but du *knowledge domain* d'aller chercher les seniors et leur donner une visibilité et essayer de reconnaître, que la communauté reconnaisse comme étant des personnes avec une connaissance qui n'est pas négligeable et qui mérite à être écoutée [...] quand on va designer une personne comme SME il faut que lui accepte qu'il va, ...son rôle principal va être de transférer ses connaissances. Il faut qu'il accepte ce rôle là. » (AéroQC2, S2)

Une logique sous-jacente au transfert des connaissances entre générations n'est donc pas nécessairement de maîtriser tous les domaines, mais de savoir qui sont les interlocuteurs respectifs pour acquérir des connaissances. Cette activité de coordination des connaissances est davantage développée chez les jeunes. Dans les entreprises québécoises, le réseau peut prendre trois formes: les communautés, le réseau personnel et le réseau d'experts formels.

7.10.2 Les réseaux dans les entreprises allemandes

Dans les entreprises allemandes, les réseaux prennent une place importante. On retrouve à la fois la communauté, les réseaux personnels et les réseaux d'experts formels. Les communautés se composent d'employés d'une même spécialisation qui réalisent des rencontres entre eux. Il peut s'agir de discuter de l'avancement d'un travail qui demande l'avis de plusieurs experts, mais il peut également être question d'un échange ouvert à l'intérieur d'une communauté qui travaille sur le même champ spécifique.

« [...] alors en tant qu'ingénieurs qui font des calculs on se rencontre aussi globalement, où normalement on invite aussi toujours les spécialistes qui sont là depuis longtemps et on parle de thèmes sur lesquels on travaille actuellement. Ce sont souvent des gens qui sont nouveaux à l'entreprise. Ils présentent quelque chose et tous les autres groupes sont là et commentent cela. » (AéroAL1, J6) (196)

« [...] il y a un groupe technique qui me vient à l'esprit. Dans notre division, il y a 3 groupes techniques, alors je dirais des domaines, des thèmes majeurs. Moi, je suis dans le groupe d'experts Algorithmes, ça veut dire que tous ceux qui travaillent dans ce domaine se rencontrent une fois pas mois par exemple et on échange ses idées et on discute des activités du dernier mois. » (AéroAL2, J2) (197)

Ce sont surtout les seniors qui ont développé une expertise dans un champ spécifique qui sont particulièrement recherchés. Ils prennent alors le pouls des activités liées à leur champ d'expertise et interviennent dans le cas de problèmes et lors des étapes importantes d'un travail qui est effectué par d'autres collègues; un support fortement apprécié par les jeunes.

Comme au Québec, un rôle spécifique est attribué aux experts des différents champs pour permettre à tout employé de les identifier (ex. Subject Matter Expert). Il s'agit donc d'une manière de valoriser leurs connaissances explicitement dans l'ensemble de l'organisation.

« [...] il y a toujours un domaine de spécialisation (...) il y a un homme qui est assis là qui ne fait que cela depuis 20 ans. Cet homme est magnifique, oui, quand j'ai pris en charge la (nom du produit ANONYME) dans mon équipe, ...et il est toujours un peu timide... avec ça ... parce qu'il sait que les autres n'ont pas beaucoup d'expérience et il allonge un peu ses antennes... et c'est comme ça et ce qui est bien c'est que j'ai (travaillé) avec lui quand je l'ai prise en main, au début c'était toujours *back-to-back*, et je suis encore en bon contact avec cet homme. Alors, cet homme-là est vraiment super. (...) Il est notre homme *global intake*, et c'est aussi ce que les directeurs projets veulent... pour ce qui est des contrats très importants, il est nécessaire qu'il soit dessus. » (AéroAL1, J7b) (198)

« [...] des *commodity leads* soi-disant qui ne connaissent que le composant et qui donnent plutôt la direction technique: on va où dans le futur? Et ils sont le premier contact. Mais ce n'est pas comme s'ils allaient partager leurs connaissances activement aux autres, mais on leur demande leurs avis et leurs suggestions : nous on a un problème, on peut le faire comme ça ou pas? » (AéroAL1, J3) (199)

S'ajoute à cela un réseau technologique plus large. Les échanges à l'intérieur d'un tel réseau peuvent notamment prendre la forme de forums ou de rencontres de plusieurs départements. Ces occasions servent davantage à identifier les personnes qui travaillent sur des thématiques liées à leur propre activité, à se créer un réseau, et, si la situation le demande, de s'adresser à une personne qui a été repérée dans le cadre de ces rencontres. Pour les jeunes qui y participent, il s'agit d'une possibilité d'exposer leurs connaissances de cette communauté, de

recevoir des commentaires par rapport à leur travail et de les intégrer ultérieurement. Il s'agit alors d'une pratique qui est complètement déconnectée des exigences quotidiennes et qui est à la base d'une participation volontaire:

« [...] On va discuter entre experts. Si quelqu'un travaille dans un domaine parallèle, on reçoit parfois des questions vraiment critiques, quelques fois aussi de l'admiration. Alors, c'est un forum magnifique pour faire une telle chose. Cette une tradition ancienne et il en est sorti beaucoup de bien de faire une telle chose. » (AéroAL2, S3) (200)

« [...] alors, moi j'y ai présenté il y a un mois, et d'habitude, j'y vais à tous les trois mois à peu près. (...) alors, moi, je le trouvais bien. J'ai reçu des commentaires positifs. Alors, ce que j'aime c'est qu'on se développe une réputation ici au sein de la firme, chez tout le monde qui travaille dans le domaine, qui vient aussi. Bien, moi je ne connais pas les gens, mais les gens me connaissent, et pour cette raison ça aide pour se développer dans l'entreprise, je crois. [...] d'abord on y reçoit toujours des idées, par le fait que les autres posent des questions. Et aussi je trouve que plus on présente, plus facile ça devient et alors c'est un bon exercice pour se pratiquer. » (AéroAL2, J2) (201)

« [...] cet échange qui normalement serait très difficile parce qu'il y a beaucoup de personnes qui en font partie, dans les divisions diverses, divisions supérieures, avec des tâches très différentes qui sont difficilement joignables de manière distincte, le forum radar s'est avéré très utile dans la pratique. On y va tout simplement, écoute le programme, quelque fois on n'a pas d'intérêt parce qu'on n'est pas concerné ... Et trois semaines après, on reçoit un autre problème et c'est là qu'on se souvient 3 semaines après: Ah ben, il y avait un Monsieur X qui s'en était déjà occupé. Et c'est très effectif. » (AéroAL2, S1) (202)

Une particularité des firmes allemandes semble donc être de faciliter les échanges dans un cadre plus général pour que les employés puissent se bâtir un réseau de contacts travaillant sur des aspects similaires. C'est d'ailleurs plus par ce type de réseau que les jeunes se bâtissent un réseau personnel. L'initiative personnelle, telle qu'elle apparaît au Québec, est moins thématisée. Les réseaux technologiques traduisent une forte valorisation des connaissances technologiques, indépendamment des exigences quotidiennes.

7.11 Les conversations informelles

7.11.1 Les conversations informelles dans les entreprises québécoises

Les conversations informelles consistent en de courts échanges entre les seniors et les jeunes qui se côtoient régulièrement. Un premier type d'échanges implique l'initiative des jeunes pour résoudre un problème. Pour les jeunes, poser des questions dans le cadre d'une conversation informelle est considéré comme efficace. Tel que discuté précédemment, l'efficacité est un facteur souvent recherché par les jeunes qui sont confrontés à des structures

organisationnelles complexes et qui doivent rapidement pouvoir assumer les tâches qui leur sont assignées. C'est ainsi qu'ils cherchent à avoir des échanges d'une manière régulière, parfois quotidienne, dès qu'un problème émerge. En fonction de la nature des questions, les jeunes s'adressent à différents interlocuteurs, soit dans leur équipe, soit dans leur réseau :

« [...] Je dirais 15-20 minutes souvent... ça arrive souvent ...Mark tape un email, là j'arrive : « Hey, ANONYME, ça va? », « Oh oui oui! » là il finit son email, là on va jaser 15-20 minutes, une demi-heure peut-être, le temps de passer le message mettons, puis après ça on continue [...] de parler avec quelqu'un comme ça ... c'est rapide c'est efficace ça fait la job, tu sais? » (AéroQC1, J1)

« [...] Au quotidien, je dois travailler avec environ 300 personnes. Donc chacun a vraiment la tâche vraiment spécifique. Et tu sais en fonction de ta question, cela concerne qui ? Ça concerne la production, l'assurance qualité, affaires réglementaires, dont tu peux aller les voir directement en personne... » (PharmaQC1, J1)

Un autre type de connaissances recherchées dans le cadre de ces conversations serait de connaître l'historique d'un produit ou d'obtenir un jugement sur un travail qui a été effectué. En ingénierie notamment, la capacité de jugement et le sentiment des seniors expérimentés sont souvent grandement appréciés. Il arrive donc qu'un jeune qui travaille sur un produit ait besoin d'intégrer le jugement d'un collègue senior avant d'avancer son travail. Le fait d'avoir des conversations informelles, autour d'un dessin sur ordinateur ou autour d'une image de processus de travail peut servir à ces fins.

« [...] C'est sûr que moi je recherche souvent cette expérience là, puis souvent le *gutfeeling* qui va avec [...] souvent on va regarder un design tu sais [...] : " Ah, cela me n'a pas l'air ..." on va pas être nécessairement capable de dire que ça ce n'est pas correct, mais juste à le regarder tu sais, tu vas avoir un *feeling* de qu'est-ce qui est bon ou pas, tu sais? Puis ça c'est... souvent ça c'est quelque chose que cela prend de l'expérience pour faire ça [...] c'est une autre paire d'yeux différents, veut, veut pas. On n'a pas le même âge, fait que j'imagine qu'on a un background très différent. Tu sais, à l'intégration de toutes les pièces, un petit côté subjectif au design que je trouve que l'expérience va chercher ou juste le *feeling* d'ingénierie. » (AéroQC1, J1)

« [...] Si c'est un vieux produit, parce que des fois je peux avoir des questions de *rep* qui me demande : « Ok, pourquoi ce produit-là n'est pas listé pour cette province? » Après cela, moi je peux aller voir dans les archives, mais si les archives ne vont pas aussi loin, je peux toujours aller voir un manager qui elle peut être va se souvenir. Les choses comme ça. » (PharmaQC1, J2)

Cependant, parfois, les conversations informelles peuvent aussi venir avec des limites. Dans une logique d'efficacité et de rapidité, il peut arriver de ne pas aller jusqu'au bout de la réflexion qui serait nécessaire, mais de continuer le travail à partir d'une information clé qui est jugée suffisante. La restriction des échanges et la rapidité avec laquelle se font les choses

peuvent mener à des problèmes qui sont découverts plus tard et qui impliquent des coûts plus élevés pour la firme :

« [...] Maintenant, la direction par exemple demande parfois une commande sur quelque chose de bien particulier, (...) Le client il en a besoin tout de suite et bon, peux tu me donner ça, écoute là, c'est lourd ce sacré truc là, est ce que, est ce qu'on a vraiment besoin de faire cette étude là, ou est ce que, avec tout ce que tu connais, est ce que tu pourrais me donner une idée ? Ca suffirait juste un ordre de grandeur. (...) Alors, on va revoir peut être certaines choses, on va sauter dessus,... non on ne fera pas ça. Mais celui qui passe la commande, il a toujours la conviction qu'il va obtenir le même niveau de qualité. C'est là qu'il y a quelque chose qui marche pas, parce que d'un côté on a convenu que c'était la meilleure façon, de l'autre côté, on dit: Non je veux l'avoir sans passer entre tout ça, mais j'obtiens le même résultat. Donc c'est une incongruité et c'est comme ça qu'on se retrouve avec toute sorte de problèmes (...) puis après ça, il y a tout le monde qui essaie de compenser ou passe le problème au suivant. Puis le suivant peut être, il va être, il ne le verra pas et puis ça va être peut être 6 mois ou 1 an plus tard que quelqu'un va dire qu'est ce que c'est que cette affaire là ? D'où est ce que ça vient ? » (AéroQC2, S4)

Par ailleurs, les seniors cherchent le dialogue avec les jeunes. Ils souhaitent notamment vérifier si les jeunes ont la base des connaissances nécessaires pour bien effectuer un travail qui leur est assigné. En effet, étant donné l'expérience professionnelle différente des jeunes (qui auront parfois connu 2 ou 3 compagnies) et étant donné aussi que parfois le travail n'est pas d'une nature collective, il peut être difficile de saisir le niveau des connaissances. Une grande partie des échanges sous cette forme a également comme objectif d'éviter des erreurs. Grâce à leur expérience, les seniors ont vu de nombreuses situations arriver et souhaitent partager cette expérience avec leurs jeunes collègues pour ne pas retomber dans les mêmes pièges. Les conversions informelles prennent donc la forme d'histoires et deviennent des opportunités d'apprentissage.

« [...] you have to understand the physics, the flow field, understand what's going on inside a little bit, so that you can have an incremental approach, so a lot of times, and I'm starting to sound like an old man, maybe. But it's telling the younger people "slow down." You can't just go to A to B in one shot. You have to understand this is happening inside the ANONYME (produit), which means you can't just go straight through it. You have to adapt to it slowly, so use these steps, make these settings. » (AéroQC1, S2)

« [...] Well, it's important to try to...both to train people and to try to avoid mistakes, because I guess as the years go by in a career, you get to see a lot of mistakes and you especially remember your own mistakes. Those stick with you for most of your life, so you're able to tell people about them, "Don't do that!" Hahaha. [...] It comes out in the right context, so if you're talking about, you know, the possibility that a weld might crack, and you tell a story about some locomotives we sent to Tunisia where the trucks that hold the electric motors and the wheels cracked because the track was so bad, hahaha, these things you never forget. Yeah, I think people are always interested in hearing about things that go wrong. They're always interesting

stories. But they are learning opportunities, you know. Someone's costly mistake could be your very inexpensive lesson. » (AeroQC1, S3)

Dans l'ensemble, il s'agit alors d'entamer un dialogue avec des collègues d'une autre génération dans un cadre informel pour résoudre des problèmes concrets, pour obtenir un jugement sur un travail effectué, pour connaître l'historique d'un produit ou pour discuter des thèmes de manière aléatoire, ce qui fait également émerger de nouvelles connaissances. De plus, des échanges initiés par les seniors peuvent éviter des erreurs et sont des opportunités d'apprentissage pour les jeunes.

7.11.2 Les conversations informelles dans les entreprises allemandes

En Allemagne, une partie des conversations informelles est aussi initiée par les jeunes. Ils s'adressent à leurs collègues plus expérimentés afin de mieux comprendre une situation où pour résoudre un problème. Plusieurs jeunes remarquent qu'il est important d'intégrer l'expérience du passé. Demander conseil aux collègues seniors peut aider à éviter des problèmes dans le futur et aussi sauver du temps, même si parfois les jeunes éprouvent du plaisir à acquérir les connaissances eux-mêmes.

« [...] Parce que maintenant quand j'ai des doutes, je demande à mes collègues. Si j'arrive à une limite où je me dis: "je suis incertain", je préfère poser la question au bureau. Qui a de l'expérience? Comment l'a-t-on fait dans le passé? C'est mieux que de partir à l'aveugle et de dire: Ah, je sais comment ça marche et je le fais comme ça maintenant! Mauvaise approche. » (AéroAL1, J1) (203)

« [...] Si c'est quelque chose de technique ou quelque chose qui doit être dans des documents, je dois dire que j'aime bien y réfléchir longtemps, mais si on a assez de choses sur le bureau, on réfléchit trois fois. Est-ce que je veux y réfléchir tout seul ou bien est-ce que je vais aller poser la question à quelqu'un qui s'y connaît. C'est une question de temps. Alors je trouve que d'acquérir quelque chose à la sueur de son front, même s'il y a déjà des travaux qui existent, c'est une question de temps et je crois que dans mon rôle je n'ai pas vraiment le temps de le faire tout seul. Et si on a des contacts à l'intérieur de la firme dont je sais qu'ils savent des choses sur le thème, je les utiliserais et je ne perdrais pas le temps à le réaliser moi-même. Cela fini souvent plutôt en frustration, à la place de savoir exactement ce qu'on veut. Réinventer la roue est parfois un peu difficile. » (AéroAL1, J4) (204)

Un deuxième point qui caractérise les échanges est le désir des jeunes de ne pas seulement obtenir la solution au problème qui se présente, mais de comprendre le contexte pour pouvoir résoudre la prochaine situation sans aide externe. Cette façon d'apprendre peut prendre plus

de temps, mais elle peut être avantageuse sur le long terme, car les jeunes développent plus d'autonomie.

« [...] Bon, souvent on a des tâches (...) je suis simplement parti à la recherche de spécialistes pour chaque domaine et j'ai cherché le dialogue avec eux pour qu'ils ne disent pas simplement: j'ai un problème, écris-moi la réponse, je la prends comme ça, mais plutôt: essayez de m'expliquer comment vous êtes parvenu à cette conclusion et comment vous avez...quel est le chemin pour y arriver. Et dépendamment du temps, bon le temps est un facteur limitant, la disponibilité,... j'ai essayé de comprendre ce qu'ils font, comment ils le font et d'où vient ce savoir. » (AéroAL1, J5) (205)

« [...] Les gens apprennent réellement...comment ils arrivent à leur résultat par eux-mêmes, sans qu'on leur apporte tout en petits morceaux. Mais bien sûr (...) les gens sont plus lents...pour arriver à un niveau où on peut les utiliser pleinement (...) En même temps je pense qu'ils seront plus autonomes après, ce que je ne trouve pas mauvais. » (AéroAL1, J1) (206)

Les seniors souhaitent encadrer les jeunes de cette manière, c'est-à-dire sans leur donner la solution immédiatement, mais par la mise en contexte et par un travail itératif. Tel qu'au niveau du travail d'équipe, l'échange avec les jeunes peut alors impliquer de leur fournir un savoir contextuel qui leur permet de développer leur jugement de manière progressive. De plus, il s'agit de rectifier leur jugement au fur et à mesure et de leur permettre d'apprendre de leurs erreurs. Les jeunes apprécient cette mise en contexte, car ils comprennent mieux l'impact de leur tâche pour l'entreprise, ainsi que le rôle qu'ils jouent dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi se construit un lien personnel entre eux et l'organisation, ce que certains perçoivent comme motivant, car ils reconnaissent cet apport plus tard dans leur carrière:

« [...] Alors moi personnellement j'avoue que j'essaie de ne pas tout mâcher pour eux, mais j'essaie de les orienter vers les choses en leur posant certaines questions. J'essaie bien sûr de leur expliquer : regarde, nous faisons ce système pour la raison...pour qu'ils aient les connaissances du contexte. Bien sûr, j'essaie aussi de leur partager ma propre expérience : regarde, dans le passé nous l'avons fait de telle ou telle manière. Où en es tu? » (AéroAL1, S8) (207)

« [...] Le collègue plus âgé [...] certes, il a beaucoup d'expérience pratique. Et parfois il me prend de côté et nous allons dans la cuisine prendre un café et il me raconte des choses, qui sont...oui tout...tout en lien avec l'avion par exemple où je n'ai pas tant d'expériences. Et cela est très intéressant pour moi par exemple. C'est un point... qu'à chaque fois quand je reçois une nouvelle tâche, il m'explique très précisément pourquoi je le fais. Oui? Si je ne le recevais pas, cela serait simplement d'exécuter des tâches où on ne sait pas ce qu'on est en train de faire [...] bon, je reçois une vue d'ensemble de tout ce que font les collègues [...] c'est bien intéressant. Cela me motive aussi un peu. » (AéroAL1, J8) (208)

De la valorisation de cette approche découle que l'apprentissage des jeunes se déroule sur une période plus longue, mais on s'attend à ce qu'ils deviennent autonomes plus rapidement. Cette autonomie dans l'apprentissage, vraisemblablement appréciée dans les entreprises,

semble également naturelle à la façon d'apprendre pendant les études. Plusieurs jeunes se fient à la méthode d'apprentissage qu'ils ont connue à l'université et retournent dans la littérature spécialisée pour y trouver la réponse et ne pas interpellier leurs collègues plus que nécessaire. Toutefois, certains collègues plus âgés souhaiteraient que les jeunes soient plus actifs à les interpellier et qu'ils approchent leurs collègues plus rapidement et plus souvent. Ils ont ainsi mis en place des concepts ou pratiques qui aident les jeunes à faire ce pas. Plusieurs facteurs explicatifs de ce phénomène se présentent. D'une part, cette hésitation à approcher les collègues peut être liée au rapport à la connaissance spécifique et à l'apprentissage autonome qui est véhiculé pendant la formation. Cette vision est ensuite confrontée à la logique d'efficacité et à la pression du temps dans les entreprises. D'autre part, l'hésitation à approcher les seniors peut provenir du respect que les jeunes éprouvent envers ces derniers, ce qui peut faire en sorte qu'ils soient intimidés:

« [...] En même temps j'essaie de ne pas trop taper sur les nerfs des gens, c'est clair...et j'essaie d'acquérir certaines choses par le biais des lectures spécifiques. Et je pense que quand je n'avance plus à un moment donné ou bien si je dois vraiment savoir une chose rapidement, je me le fait expliquer sans problème. Je veux dire, ce sont des choses que je connais des études en quelque part. Je sais comment écrire un travail et comment préparer une présentation, là on a souvent été assis à la maison ou à la bibliothèque pour consulter de la littérature scientifique jusqu'à ce qu'on soit allé voir le professeur à un moment donné et on ait dit: je n'avance plus. Et lui il a ensuite aidé. Mais ce sont mes principes de travail d'autrefois. » (AéroAL2, J2) (209)

« [...] Par exemple, nous avons introduit des heures de consultation. Nous avons simplement dit : il y a 2 heures ou 2 plages horaires par semaine et à ce moment cette personne là est définitivement à votre disposition. [...] Si vous avez accroché en quelque part et vous ne savez pas exactement, comment et pourquoi, allez la voir et demandez! [...] C'était un peu hésitant au début, mais ça devient de plus en plus [...] et je crois que ça a assez bien aidé pour réduire la barrière qui s'est créée à cause de la peur. » (AéroAL1, S8) (210)

Dans certains cas, des échanges informels peuvent aussi être incités par des seniors. Tel que mentionné dans le portrait des générations, les jeunes peuvent travailler parfois sur des projets très récents et prendre le temps d'explorer une nouvelle thématique. Les seniors qui travaillent sur des thèmes semblables prennent alors l'initiative d'encadrer des jeunes et ainsi se construisent des échanges menant à un partage de connaissances spécialisées :

« [...] Il y en avait plusieurs qui auraient voulu faire ce travail et donc il y avait toujours quelqu'un, aussi d'autres départements qui venait me voir et qui disait: tien, regarde ça. Ou bien que moi, j'ai dit, quand j'avais des questions: ok, je demande. » (AéroAL2, J1) (211)

« [...] Alors il y en a un dans ce département qui est déjà plus âgé et qui est toujours intéressé de savoir ce que je fais et qui a aussi travaillé sur des thèmes connexes dans le passé et il me donne des tuyaux ou il vient m'expliquer des choses pendant 2h. » (AéroAL2, J2) (212)

En Allemagne, on observe alors particulièrement la volonté de fournir des connaissances contextuelles dans le cadre des échanges informels qui débouchent sur des relations à long terme. On perçoit aussi le désir d'autonomie d'apprentissage des jeunes, mais parfois il serait souhaitable qu'ils approchent les seniors plus activement. Une autre particularité concerne l'échange sur des connaissances spécialisées pointues, initié par les seniors, qui est davantage présent dans les firmes allemandes.

7.12 Les réunions

7.12.1 Les réunions dans les entreprises québécoises

Une autre manière d'assurer la transmission des connaissances entre les générations passe par les réunions. Une forme de réunion implique les jeunes et leur superviseur. Des rencontres régulières permettent d'apprendre des expériences des seniors et aussi de se mettre mutuellement à jour sur les derniers développements. Les discussions régulières peuvent aussi se faire avec un petit groupe de personnes. Durant ces réunions, le transfert des connaissances peut passer par l'intégration des expériences des seniors dans la résolution de problèmes. En effet, ils peuvent se rappeler d'autres cas semblables dans le passé. Dans certains cas, même des seniors externes au groupe peuvent être invités à participer à ces réunions. Leur participation permet aux jeunes de voir les limites de leurs réalisations, avant d'avancer leur travail.

« [...] mon superviseur technique par exemple, ça fait 25 ans qu'il fait de la RD en matières composites, il a fait le secteur aéronautique, il a fait l'automobile, il a fait pleins de trucs. Fait que...j'ai des rencontres hebdomadaires minimalement avec lui. » (AéroQC2, J2)

« [...] Oui, à chaque semaine on a un meeting d'équipe et on dit : bon j'ai eu telle ou telle problématique, qu'est-ce qu'il faut que je fasse, qu'est-ce que vous avez fait ? On fait une mise en ligne... Il va falloir... Donc c'est cela qui s'en vient, fais attention. (...) C'est le fun. On est capable de... C'est productif d'abord une rencontre comme ça à chaque semaine. Ça.... C'est des bons échanges, c'est bien d'avoir des trucs comme ça. Ça se perçoit bien. » (PharmaQC1, J1)

D'autres réunions régulières servent plutôt à partager des idées intéressantes. Parfois, des jeunes sont spécifiquement invités à y présenter leur travail pour permettre aux employés de mieux se connaître, mais aussi pour tester leur niveau de connaissances. En effet, un tel cadre permet aux jeunes de vivre une situation critique, c'est-à-dire de les préparer à justifier les

résultats de leur travail. Les seniors y sont généralement invités, car ce sont eux qui sont en mesure de donner une rétroaction critique et de poser des bonnes questions. Par ailleurs, au delà de l'échange des idées intéressantes, le partage avec plusieurs collègues est important, surtout en contexte de préretraite, où les connaissances des personnes doivent rester en entreprise. Le jumelage de plusieurs personnes dans le cadre des réunions permet alors de verbaliser les connaissances et de les multiplier au sein de l'organisation (et non de les garder dans la tête d'un ou deux individus):

« [...] A chaque deux semaines, quelqu'un dans le département va préparer une présentation de 30 minutes sur le projet sur lequel il travaille présentement [...] le but de tout ça, c'est nécessairement pour que les autres gens du département soient mis au courant, tu sais: Ok, moi j'ai travaillé sur tel projet puis, j'ai fait ça, ça, ça. Puis, juste pour un petit peu ouvrir les horizons, puis, donner la visibilité aux autres de *what else is happening around*. Ça c'est, c'est bien ça aussi, j'ai beaucoup appris par rapport à ça, tu sais qu'est ce que 30 autres personnes font dans notre département, tu sais, ce qui fait que c'était bien. Ça t'aide à, à te localiser et à savoir qui est qui. » (AéroQC1, J3)

« [...] je vais demander aux gens qui sont responsables d'une partie du système de venir le présenter, parce que ce n'est pas juste à moi de tout présenter. Moi je vais présenter ce que moi je connais que j'ai travaillé plus, mais ça ne me donne rien qu'ils me l'expliquent à moi pour que moi j'aie le présenter, c'est pas moi qui doit récupérer les connaissances, moi je m'en vais, donc c'est, c'est les autres. Et puis, je vais les, je vais les emmener à bien présenter les choses, et puis, c'est à travers ça, toujours la même idée: "Explique moi le!" et puis si tu es capable de me convaincre que tu as été, ...que ton concept est bon [...] est ce que quelqu'un a la vue d'ensemble de tout le système. Pour l'instant, toute cette vue d'ensemble là se retrouve dans la tête de trois ou 4 seniors. Mais, il n'y en a pas qui a la vue d'ensemble au complet, donc en même temps, on va, je vais essayer de m'assurer qu'on voit chacune des fonctionnalités en détail, et puis donc, c'est ça [...] présentez moi, expliquez moi, moi je vais présenter mes parties et puis, d'après moi, ça va être la manière la plus efficace là de faire le transfert de connaissances. » (AéroQC2, S1)

Finalement, certaines réunions prennent un caractère plutôt formel et s'inscrivent dans des processus de gestion définis dans l'entreprise. Elles peuvent être réalisées au sein des équipes, mais elles peuvent aussi dépasser le cadre des équipes pour regrouper des personnes ayant des expertises et responsabilités techniques particulières. Par exemple, les ingénieurs dans des grandes organisations effectuent des révisions techniques qui permettent de statuer sur l'avancement d'un travail particulier. Ces réunions spécifiques sont introduites pour éviter des coûts supplémentaires qui seraient liés à un avancement dans une mauvaise direction. La contribution des seniors consiste en un tour des perspectives pour ensuite prendre une décision par rapport au chemin à suivre. Généralement, ces réunions impliquent également la participation des experts des domaines de connaissances, tels que décrits dans la

section portant sur la dynamique réseau. Ils veillent sur les standards par rapport à un domaine de connaissances spécifiques et partagent alors leur savoir spécialisé avec les jeunes.

« [...] So the design review process basically you have a team, a panel, of auditors, that are individuals, typically guys with 10-20 years of experience [...] through that panel, specific questions are asked, different aspects for the design or requirements for the design are presented, and the panel essentially assigns actions for things that you need to do in order to be at the right level to move forward [...] It is more of a social transfer of knowledge because your auditors are asking you questions and reviewing your work, and testing your knowledge to see if you've looked at X, Y or Z. And your ability to answer those questions and field those questions with appropriate data and provide the proof that you've done the right analysis for the design to move forward is presented and logged (...) so that's really the drumbeat ...» (AéroQC1, J5)

« [...] There's some other formal mechanisms. We have a formal design review process (...) where people have to go and present their work, to a body of people who will...and that's a pass/fail type meeting so the stakes are reasonably high there. »(AéroQC1, S4)

« [...] Eux-autres ils vont dire: « La pièce moi je pense que, c'est possible qu'on ait de la misère à la fabriquer, pour telle raison! » Alors ça c'est identifié. [...] Parce que tu as des coûts énormes, si tu ne règles pas le problème plus tôt. » (AéroQC2, J1)

Pour se préparer à de telles rencontres formelles, les jeunes se font aussi assister par les seniors. Ils font appel à leurs collègues seniors pour obtenir davantage de crédibilité pour les idées qu'ils souhaitent avancer. Il s'agit donc là aussi d'une zone protégée dans le cadre de laquelle les seniors aident les jeunes à préparer et présenter leurs idées. Les seniors soutiennent ainsi les jeunes par rapport aux jeux politiques à l'interne de l'entreprise.

« [...] Quand ils avaient, eux à présenter leur concept à d'autres membres de l'équipe, bien moi j'étais là pour les assister. Souvent ils demandaient à ce qu'on soit là aussi juste pour se donner une, juste pour donner une crédibilité à leurs idées. Donc si moi j'étais d'accord, ou si quelqu'un d'autre de plus senior était d'accord avec leurs idées, souvent les gens étaient, étaient beaucoup plus, ils, questionnaient quand même, mais ils étaient moins agressifs dans leur questionnement, parce qu'ils savaient que quelqu'un d'autre d'expérience avait déjà révisé. Et donc, c'est un peu comme ça, tu sais, on sert de... on disait de *sounding board*, c'est que ils nous présentent de quoi à nous et puis là s'ils viennent à bout de nous convaincre que c'est bon, bien là ils sont beaucoup plus solides pour aller le présenter à d'autres équipes [...] Donc on servait de validation de concept finalement. » (AéroQC2, S1)

Trois types de réunions peuvent donc encadrer la transmission des connaissances entre générations. Premièrement, des réunions avec le superviseur ou des équipes sur une base régulière permettent de faire un suivi des activités, d'aborder des obstacles et des cas difficiles. Deuxièmement, des réunions sporadiques entre collègues servent de résolution de problème et de discussions techniques. Elles peuvent aussi impliquer de tester le niveau des connaissances des jeunes en leur posant des questions. Finalement, des réunions formelles

qui ont lieu surtout dans des grandes firmes et qui deviennent des moments ponctuels de partage des connaissances qui permettent aux jeunes d'avoir un accès privilégié et simultané aux connaissances de plusieurs collègues seniors experts.

7.12.2 Les réunions dans les entreprises allemandes

Les réunions dans les entreprises allemandes prennent également trois principales formes: les rencontres des réunions régulières avec le superviseur ou en équipe, des réunions avec un cercle de personnes plus large et celles qui ont un but spécifique et qui impliquent des experts. Les réunions entre les employés et leur superviseur servent à partager des connaissances dans un cadre de confiance et d'intimité. Ces rencontres servent aussi à identifier des difficultés potentielles quand elles émergent et à réorienter les actions grâce à l'expérience des seniors. Les rencontres d'équipe permettent aux jeunes la possibilité de mieux s'intégrer. Ils peuvent se familiariser avec des termes et particularités de l'entreprise et rencontrer leurs collègues dans leur environnement immédiat. De plus, les interactions dans des réunions fournissent aux jeunes des informations contextuelles, telles qu'une meilleure connaissance des sous-traitants et des autres entités en lien avec leur travail.

« [...] Et nous nous rencontrons et parlons de nos projets. Cela marche de façon assez structurée, nous devons d'abord remplir un fichier Excel où nos projets sont indiqués (...) durant ces 2 heures que nous avons pour faire cela, a lieu un énorme transfert des connaissances, parce que chacun entre nous a des nouvelles, des aspects originaux, rencontre des problèmes, des nouveaux défis. Cela, on le partage et si l'autre a une situation pareille un mois plus tard, il n'a pas besoin de recommencer à nouveau et vivre la même chose, de chercher sa propre solution, mais il l'a déjà obtenu de son collègue (...) et là ne s'intègrent pas seulement les expériences et les solutions sur lesquelles nous avons travaillé, mais aussi le savoir-faire de nos collègues, des études précédentes. » (PharmaAL1, J1) (213)

Les connaissances des seniors se partagent par le biais de la présentation de solutions à des problèmes précédents ou par leur intervention dans des situations difficiles. En effet, il se peut qu'à la base des connaissances accumulées avec les années, ils perçoivent des problématiques envisageables ou qu'ils voient leur apport potentiellement valorisant. Ils pourraient ainsi réorienter le groupe en cours de route.

« [...] Heureusement il y a encore monsieur ANONYME ici. Avec lui...nous travaillons avec lui de façon très proche. Et ensemble avec les gens...alors on a mis sur pied une réunion qui a lieu à tous les 14 jours, parce que là on travaille officiellement sur toutes les défaillances, dommages etc. des avions. C'est premièrement lui qui les reçoit. Mais quand cela devient spécifique, il vient nous voir et il dit: il est arrivé telle ou telle chose. » (AéroAL1, Tandem) (214)

Des réunions peuvent aussi avoir lieu dans le cadre des départements ou des communautés qui sont principalement destinées à un échange sur des champs spécifiques, mais qui donnent aussi un tour d'horizon des différents projets en cours. Les jeunes peuvent donc identifier les interlocuteurs potentiels qu'ils pourraient approcher dans le futur en cas de besoin:

« [...] Mais il y a aussi des réunions de département. C'est ainsi qu'une fois par année tout le département se rencontre et là, il y a des présentations spécifiques qui y ont lieu. Une à deux présentations, de 20 min à une demi heure et aussi...qu'on se fasse une idée de ce que les autres font un petit peu. » (AéroAL2, J2) (215)

Un troisième type de réunion est organisé avec des objectifs précis. Elles peuvent impliquer des experts techniques qui apportent leur savoir à des moments et des étapes clés d'un travail.

« [...] Et il y a aussi les processus *buy-off* formels où le constructeur chef du champ et le constructeur chef du projet qui est responsable pour l'ensemble du ANONYME [produit] doivent approuver une solution et la signer [...] comme je disais, cet échange de connaissances à l'interne se fait par le biais de ces reviews. » (AéroAL1, S7) (216)

Principalement, les réunions permettent alors aux jeunes de se familiariser avec le contexte organisationnel, d'obtenir un retour sur leurs idées ou d'intégrer les expériences des seniors dans le cas d'un problème qu'ils vivent. Il s'agit alors d'échanges ponctuels qui rapprochent les différentes générations, soit à une fréquence régulière en équipe, en échange libre ou dans le cadre d'un processus formel.

7.13 Différentes formes de jumelage

7.13.1 Le jumelage dans les entreprises québécoises

Différentes pratiques de jumelage peuvent impliquer une transmission des connaissances. Dans les entreprises québécoises, nous distinguons différentes formes de mentorat: le mentorat à proximité, le mentorat en réseau et le mentorat ou le coaching pour orienter les choix professionnels.

7.13.1.1 Le mentorat à proximité ou le parrainage

Le mentorat à proximité (ou le parrainage) implique des échanges entre un et plusieurs jeunes et un senior qui se côtoient régulièrement. Ces échanges peuvent impliquer de donner des explications au fur et à mesure, de valider un travail effectué sur le plan technique ou de demander des ajustements d'un travail qui a été géré par le collègue plus jeune. Par le biais de tels échanges, les jeunes développent progressivement une conscience des exigences professionnelles. Aussi, par le fait de se côtoyer régulièrement, le mentor devient une sorte de modèle pour le jeune. Il s'agit d'une pratique qui permet l'individualisation de l'apprentissage, en s'adaptant aux connaissances, aux aptitudes personnelles et aux expériences précédentes des jeunes.

« [...] Oui, j'en ai un (mentor) j'en ai un en chaine d'approvisionnement. Avant, j'en avais aussi un quand j'avais commencé, non officiel en, en conception, [...] donc j'avais tout le temps une ressource puis, en chaine d'approvisionnement le département m'ont assigné, dès que j'ai commencé ils ont dit: "Tu as telle personne de références. Ca va être lui, c'est ton mentor!" Puis, peu importe quelle question tu as tu peux lui demander. » (AéroQC1, J4)

« [...] and you start off, almost task by task: Ok, I'm going to do this now. How do I do this? And it starts off by helping you use the computer programs getting the programs to converge, and understanding the systems. And then it becomes developing the judgement as to what does that really mean, what does it mean to the product, what does it mean to the chief engineer vs the procumbent person, how do run the meetings, and some of it's direct knowledge transfer and some of it's just an example of how you behave. When do call a meeting? When do you take a risk yourself? When do you need to share that with your seniors? That sort of modelling of behaviours as to how you handle stakeholders, and it's not really knowledge you can hand on but most people learn it from example by the people around them. » (AéroQC1, S4)

« [...] donc s'adapter à chacun, tout dépendamment du niveau de connaissances de chaque individu, tout dépendamment de la capacité de chaque individu et de son rythme d'apprentissage, tout dépendamment aussi quand même du secteur technique à raffiner. » (PharmaQC2, S1)

Les jeunes qui vivent ce type de transfert des connaissances entre générations apprécient d'avoir une certaine régularité dans la relation et de connaître leur interlocuteur au moment où émergent des questions et des insécurités. Dans ce cadre, nous retrouvons également l'élément de l'efficacité et de la gestion du temps qui est facilité par le fait d'avoir un interlocuteur fixe. Toutefois, un facteur qui est déterminant pour le caractère efficace et rapide des échanges semble être la proximité sur les lieux de travail entre le mentor et le mentoré. Néanmoins, tel que soulevé précédemment, les tâches accomplies par les jeunes sont souvent différentes de celles des seniors. Cette distinction des rôles fait en sorte qu'un

certain écart peut se produire entre le mentor et le mentoré, car le mentor ne suit pas les activités quotidiennes du jeune. C'est plutôt quand la dyade travaille véritablement ensemble que le transfert des connaissances s'effectue de manière naturelle.

« [...] et puis je trouve que c'est vraiment mieux, j'apprend vraiment plus vite puis, je sais. Je ne perds pas de temps d'apprentissage ou de chercher des trucs, le mentor pourrait m'aider [...] Ils me donnent beaucoup de leur temps, c'est sûr que j'étais chanceuse de ce côté là, je n'ai vraiment rien à dire. Donc, avec mon mentor, on faisait en équipe, on rencontre le manufacturier, je voyais ce qu'il faisait, j'apprenais beaucoup plus vite comme ça, tandis que si ce n'est pas en groupe, ça prend beaucoup plus de temps à apprendre ou de transférer...le savoir [...] C'est comme si, oui c'est ça, en fait le transfert se fait automatiquement, tandis que quand tu es tout seul dans le projet tu dois revenir essayer de lui demander les bonnes questions pour qu'il transfère ces connaissances. » (AéroQC1, J4)

En même temps, de nombreux facteurs restrictifs peuvent empêcher qu'une telle pratique ait lieu: le manque de temps, le manque de volonté de la part des jeunes d'être encadrés sous cette forme, le manque de soutien et donc la difficulté de trouver des mentors au début et la fragilité des rapports salariaux. Dans un contexte dominé par les exigences à court terme, cette pratique qui se conçoit davantage à long terme est alors difficilement envisageable. Cependant, même si la possibilité du mentorat est offerte aux jeunes, ces derniers peuvent décider de ne pas la saisir. Plusieurs jeunes soulignent qu'ils ne se sentent pas efficaces pendant qu'ils suivent une autre personne. Ce facteur rappelle la pression du temps, mais aussi le souhait d'être libre et autonome, un élément qui a également été amené au niveau du portrait des jeunes québécois. Dans certaines situations, le mentorat est limité par des facteurs liés au rapport que les jeunes entretiennent avec l'entreprise. D'ailleurs, les jeunes risquent de changer d'employeurs durant leurs premières années, ce qui amène une perte d'investissement en temps et en argent pour les organisations.

« [...] on a quand même besoin d'un guide qui nous aide, je trouve que ça ne devrait pas être nous qui décidons si on en veut un ou pas, ça devrait être déjà, quand on commence on devrait avoir un mentor, puis tu peux changer par la suite si tu veux mais je veux dire on, je pense que ça devrait être comme ça, puis ça l'est pas. Donc, euh, puis, tu peux, je pense que tu peux demander à n'importe qui, qui a commencé, si c'est pas officiel que tu as un mentor, ça va prendre du temps avec que tu connaisses le monde, avant que tu choisisses un mentor. Et puis ça, c'est 6 mois, 8 mois peut-être avant que tu te familiarises avec les processus, tandis que si tu as un mentor tu pourrais commencer tout de suite et travailler tout de suite, ne pas avoir ce délai. Ce qui fait que oui, moi je pense qu'on devrait tous avoir un mentor tout le temps dès la première journée que tu commences. » (AéroQC1, J4)

« [...] Je sais qu'il y a des programmes chez AéroQC2 où il y a du parrainage qui se fait au niveau technique. Moi je n'ai pas participé à cela. C'est un programme facultatif...d'avoir un parrain, là quelqu'un qui est là depuis longtemps qui prend du temps, tu as souvent des heures pendant lesquelles on serait non-rentables si tu veux. » (AéroQC2, J2)

« [...] là, le gars il... Lui il voulait vraiment épauler quelqu'un ! Il voulait comme être un mini prof, il voulait vraiment guider. Il voulait vraiment que cela soit une formation structurée et il voulait vraiment pas me laisser libre ! » (PharmaQC1, J2)

« [...] C'est sûr que s'il y a quelqu'un avec qui je décide de ne pas faire de coaching parce que je pense que la personne n'a pas le potentiel ou, cette personne là ne reste pas dans l'organisation. Eventuellement, on finit par s'en débarrasser ou elle finit par quitter d'elle même. Donc ceux qui restent, c'est ceux qu'on pense qui ont du potentiel à développer, qui ont des compétences qui peuvent être utiles à l'entreprise, donc j'essaie de consacrer autant d'énergie à l'un qu'à l'autre à partir du moment où je les identifie comme ayant du potentiel. » (PharmaQC1, S1)

Dans l'ensemble, il apparaît alors que malgré l'apport positif du mentorat ou du parrainage, les impératifs financiers à court terme, le manque d'intérêt des jeunes et la volatilité des relations de travail rendent difficile, voire contradictoire, une pratique qui se conçoit à long terme.

7.13.1.2 Le mentorat en réseau : préserver la connaissance technique et résoudre des problèmes complexes

Dans les grandes entreprises, le mentorat s'inscrit plutôt dans une dynamique de réseau. Tel que précisé auparavant, plusieurs employés, surtout seniors, remplissent des rôles spécifiques qui impliquent également la responsabilité d'assurer un transfert des connaissances entre générations. Dans le cadre de ce réseau, les jeunes sont invités à identifier des mentors potentiels afin d'élargir leurs horizons et afin de mieux connaître différentes activités dans l'organisation. Se construisent alors des relations de mentorat qui sont basées sur un travail quotidien, mais aussi et surtout sur la maîtrise des connaissances techniques spécifiques.

« [...] And the structure, having a technical lead even a subject matter expert, it has the same kind of central role, when you have a junior person who is about to do some work, the mentor, the subject matter expert, the tech lead, is supposed to look over the shoulder at some point and say: "I agree. You're using the right tools at the right time, and what you're suggesting makes sense. Go!" It's not micromanagement in any sense. It's not like you're looking over the shoulder saying: "Don't do this, don't do this!" It's gates almost. [...] So, there's a structure to the mentoring in that sense. There's gates that they have to go through to make sure that the local experts agree with the analysis. » (AéroQC1, S2)

Cette forme de mentorat implique alors une sorte de méta-structure qui est également conçue sur le long terme, dont le noyau principal n'est pas nécessairement le jeune employé, mais plutôt la préservation des connaissances techniques dans l'organisation. Les relations de mentorat de cette forme n'impliquent pas la même proximité qui est décrite dans la forme

précédente. En comparant les deux formes de mentorat, il est également intéressant de revenir sur l'élément des retombées de ces pratiques et de la responsabilité des mentors. Dans la forme de mentorat en équipe qui émerge naturellement, le manque de responsabilisation apparaît comme limité. Cependant, elle forme la base pour cette deuxième forme de mentorat.

Une autre forme du mentorat sous forme de réseau concerne la résolution des problèmes complexes. En effet, il se peut qu'un jeune se trouve face à une situation difficile et qu'il existe peu de collègues dans l'ensemble de l'entreprise qui auraient fait face à une situation semblable. Il se peut alors que les jeunes cherchent des collègues plus expérimentés avec lesquels ils peuvent s'identifier. Considérons ce cas d'une jeune femme qui cherche un exemple de leadership féminin afin de trouver sa propre façon de faire:

« [...] If it's just general knowledge that somebody has from an experience or I'm struggling with a type of aspect with my work or a relationship, I usually go through my mentoring network. So something that I've developed over the years is relationships with key individuals in the organization that have experiences that are similar to the experiences I anticipate I'm going to be having in the future, so I don't just have one mentor, I probably have like 20 or 30! (...) I utilize those relationships in order to understand their perspective, because at the working level you sometimes don't think of the types of questions or things that a COO or a director of engineering would think about, so talking through your thought process with them and getting the questions ahead of time to your pitch is useful, and I have a lot of people who I'd consider to be my peers, who I have a peer mentoring relationship with, where they're experiencing the same types of things that I am and we can talk about a problem or a circumstance or a situation and I can get ideas on how they have addressed this type of problem in the past, what's worked what hasn't worked, and we share lessons learned that way. »(AéroQC1, J5)

Cette forme de mentorat traduit un rapport particulier du jeune à l'organisation. Il perçoit ces relations de travail dans l'envergure de l'ensemble de l'organisation et le transfert des connaissances s'inscrit dans une telle perspective. La spécificité des connaissances et la variété des expériences professionnelles ont alors fait naître une forme de mentorat impliquant des relations moins profondes, mais plus nombreuses. Dans ce cas, le modèle traditionnel d'un seul mentor à proximité ne comblerait pas les besoins des jeunes et de l'organisation.

7.13.1.3 Le mentorat et le coaching pour orienter les choix professionnels

L'encadrement des choix professionnels peut aussi prendre la forme de relations de mentorat ou de coaching. Dans les grandes entreprises, il existe des initiatives de mentorat qui visent à soutenir les employés dans la gestion de leur trajectoire professionnelle. Les employés sont invités à chercher un ou plusieurs mentors et parfois ces initiatives prennent même la forme de programmes de mentorat formels. Puisqu'un certain temps peut s'avérer nécessaire afin d'atteindre ces objectifs, il est possible que les relations de mentorat persistent pendant de nombreuses années et qu'encore les seniors disposent de mentors à l'intérieur de l'entreprise.

« [...] So that's why early on, you develop a plan, your career plan, and you have a mentor, that you can choose, in the company. A senior person that can help guide you and somebody that...that's your goal, to become that person. So my mentor for example is ANONYME (...) he's the global chief for combustion computational fluid dynamics, and he's a fellow, a AéroQCI fellow, and that's my goal, to become a AéroQCI fellow. So he's been mentoring me and I'm following in his footsteps, so yes it is typical to do that. » (AéroQCI, S4)

Parfois ce sont aussi les collègues plus seniors qui approchent les jeunes pour les guider dans leurs démarches:

« [...] Several different ways. One of my mentors, actually approached me [...] I guess somehow during the sessions he noticed me and then said, "Hey, we should talk." And we then created a mentoring relationship that way. [...] Other mentors I have are managers or old managers from before, and I've had some people suggest to me or other engineers, that they should talk to me, and typically that's how it happens is somebody will initiate the first point of contact and then it just develops from there. » (AéroQCI, J5)

Par rapport à l'ensemble de pratiques de jumelage, nous remarquons que souvent cette pratique repose davantage sur l'initiative individuelle et surtout sur celle des jeunes employés. C'est seulement dans quelques cas qu'il s'agira d'une démarche systématique. Plusieurs limites font en sorte que cette pratique n'est pas toujours envisageable.

7.13.2 Le jumelage dans les entreprises allemandes

7.13.2.1 Le parrainage : pratique fortement présente dans les entreprises allemandes

Jumeler jeunes et seniors lors d'une arrivée ou d'un départ à la retraite est une pratique souvent rencontrée dans les entreprises allemandes. Cette forme de jumelage se réalise la plupart du temps naturellement (probablement puisque sa nature est semblable à

l'encadrement des étudiants), sans qu'il y ait un programme formel qui aurait été conçu en organisation. Le jumelage repose sur l'idée qu'un nouvel employé ait un interlocuteur fixe qui l'aide à se familiariser avec l'entreprise, lui explique son rôle, le fait rencontrer ses collègues et l'accompagne parfois même dans ses tâches, jusqu'à ce qu'il « apprenne à marcher » tout seul dans la firme. Par le biais d'un tel parrainage, aussi appelé tandem, les jeunes peuvent rapidement connecter leurs connaissances spécialisées et techniques avec la réalité organisationnelle en développant un réseau de contacts qui leur permet d'être à l'aise dans leur travail. Le temps que le collègue senior investit pour encadrer le jeune revient alors à l'équipe quand le jeune peut amplement remplir ses fonctions après cette période d'intégration. Pour les jeunes qui ont expérimenté les relations en tandem, ces relations ont facilité l'arrivée en entreprise et l'acquisition des connaissances spécifiques à celle-ci:

« [...] Et aussi quand j'ai commencé ici j'avais une sorte de relation qui ressemble au mentorat je dirais. Cela ne s'appelait pas comme ça et ce n'était pas explicitement dit comme ça, mais cela s'adonnait comme ça. Je reviens en arrière...Et je l'ai perçu comme très efficient. C'était beaucoup plus efficient (...) qu'on fasse simplement les choses ensemble et qu'on les réalise ensemble, même si parfois cela n'aurait pas été nécessaire ou même si on aurait pu dire: mais le nouveau, il fait quoi dans une réunion où il y a seulement les directeurs de départements? Pourquoi il doit être assis avec nous, on demanderait. Mais cela s'est avéré comme très efficient. » (AéroAL2, S1) (217)

« [...] Je crois que cela me fait spontanément penser à ...nous l'avons bien organisé ici dans l'ensemble de la firme. S'il y a des nouveaux, on a une sorte de processus de parrain, alors un parrainage (...) En fait, cette personne prend la nouvelle personne par la main pendant six mois, d'une manière qu'on établit une conversation: Bon, qu'est qu'on prévoit, genre 3 ou 4 points, tu en es où? Tout simplement les activités normales et là la personne est prise par la main en ce qui concerne les choses à organiser, allant jusqu'au branchement du téléphone ou...ou encore les choses techniques ...où la personne est prise par la main et elle apprend à marcher ici à l'interne. » (AéroAL2, FOCUS, S) (218)

« [...] Alors les premières impressions étaient: ouf, il y a beaucoup de choses ici! Ce n'était pas très accessible pour moi d'une certaine manière. Je ne savais pas vraiment, comment la culture d'entreprise, comment elle est faite...je ne m'y connaissais pas tant que cela. Et ensuite on est vraiment pris par la main et les gens nous initient (...) et puis j'ai aussi un collègue à ma disposition à qui je peux parler tout le temps, si j'ai des problèmes quelconques. » (AéroAL1, J8) (219)

Ce jumelage peut aussi être retrouvé durant des moments où un employé prend des nouvelles responsabilités ou bien au moment d'un départ d'un collègue à la retraite. Dans ces cas, le senior travaille conjointement avec son plus jeune collègue, ce qui permet de partager des connaissances. Contrairement à la situation de l'arrivée d'un nouvel employé dans

l'entreprise, l'objectif d'un tel jumelage n'est pas la familiarisation avec les spécificités de la firme, mais l'échange est plutôt axé sur les connaissances spécifiques nécessaires au jeune pour qu'il puisse ensuite prendre la place du senior. Concernant cette pratique, ce sont les seniors qui jouent un rôle primordial. D'ailleurs, en raison de l'ampleur du savoir qu'ils ont acquis pendant leur carrière (qui s'étire souvent sur plusieurs décennies dans la même entreprise), ils sont souvent forcés de transmettre leur savoir à plusieurs jeunes collègues en même temps pour ne pas les surcharger.

« [...] Alors chez moi il y a quelqu'un actuellement...un employé part à la retraite et là j'ai quelqu'un à côté de lui depuis 2 ans...un employé plus jeune qui doit acquérir ses connaissances. Parce que il est vraiment indispensable. Il a des connaissances de la famille des produits radar et de certaines technologies. Et cela va nous faire mal, mais nous avons quand même essayé de développer quelqu'un de façon ciblée qui peut le compenser. De 90% à 95%. » (AéroAL2, S1) (220)

« [...] Nous avons ici au département (...) un collègue qui devrait partir à la retraite. Et je crois qu'il a eu quelqu'un de ses côtés pendant un an et demi et cela a fonctionné de manière fantastique. Aujourd'hui, l'employé est embauché comme employé externe et il nous aide toujours. Mais c'était vraiment un transfert de grande envergure [...] Et ils sont souvent apparus à deux, vraiment à deux (...) j'ai vraiment eu l'impression qu'ils ont travaillé comme si c'était une seule personne. Pour que celui qui succédait pouvait vraiment travailler avec lui sur les choses et recevoir de l'aide et qu'il pouvait développer une conscience des connections entre les choses. Quelles sont les connections, quelles sont ses tâches. » (AéroA11, J4) (221)

« [...] Dans la pratique c'est comme ça qu'il s'avère assez rapidement que les employés ont des expériences de grande envergure qu'ils ne peuvent pas simplement les transmettre à un successeur un à un. Et ils se cherchent donc souvent deux ou trois employés qui font une activité professionnelle connexe à ce qu'ils doivent apprendre et ils font le transfert des connaissances avec le collègue expérimenté de façon simultanée. Mais seulement pour une partie de ses connaissances. Sinon ils seraient complètement surchargés de reprendre toutes ces expériences. C'est un modèle qui est surtout adéquat pour les employés particulièrement qualifiés. » (AéroAL2, S3) (222)

De telles relations créent un lien de confiance telle qu'elle a déjà été décrite dans le portrait des seniors. Ce rapport facilite l'apprentissage chez les jeunes. De plus, il se peut aussi que la relation de parrainage donne aux jeunes plus de légitimité et qu'elle fasse en sorte que les collègues plus anciens soient davantage enclins à transmettre leur savoir à de jeunes collègues. Si le jeune est passé par une formation plutôt théorique, un tel encadrement permet aussi d'acquérir des connaissances pratiques. Suite à un parrainage durant l'intégration, il arrive aussi que cette forme de jumelage des connaissances de différentes natures puisse être combinée. Ainsi, des seniors peuvent facilement reconnaître des erreurs et les jeunes contribuent quant à eux par l'illustration de leurs connaissances à l'aide de l'ordinateur.

« [...] Je l'ai souvent pris à part et nous sommes souvent allés manger ensemble. Parce que généralement il va manger tout seul ou avec un petit groupe et il s'isole un petit peu et donc quand je l'ai vu, j'ai dit: Venez-nous rejoindre! Ici il y a une place de disponible! Oui...pour renforcer le lien un petit peu (...) Oui, je veux dire de manière générale, il y a toute une autre base de confiance. Alors il était comme ça aussi que pour le jour de la Saint Nicolas (Le jour de la Saint Nicola a lieu le 6 décembre et il s'agit d'un jour souvent fêté et souligné en Allemagne.)je lui ai amené un petit Saint Nicolas en chocolat et il a vraiment super apprécié et ensuite il m'a offert son paquet d'ourson en gomme gélifiée, enfin pas le paquet, mais le contenu (rires)...et qu'est-ce qui était l'autre chose? À un moment donné, il m'a invité pour manger de la saucisse blanche. Je ne sais pas pourquoi, c'était comme ça tout simplement. » (AéroAL2, J1) (223)

« [...] Moi, j'ai été bien adopté en principe. Oui, par le fait que j'étais directement lié à mon superviseur et qu'il m'a toujours amené dans des réunions, des meetings, là tout le monde a vu: ok, il relève de lui. On doit peut-être être un peu plus ouvert. » (PharmaAL1, J2) (224)

« [...] Bon, au tout au début, j'ai participé à un projet. Le contexte était de dragéfier. Là j'ai travaillé avec quelqu'un qui travaille en entreprise depuis une éternité. Il fait quasiment partie de l'inventaire et il me l'a super bien appris et il m'a beaucoup, beaucoup parlé. Parce que c'est une chose qu'on ne connaît pas généralement. On ne l'apprend pas lors des études en biotechnologie. Cela vient de la pharmacie de l'*anno dato* et il est vraiment de la vieille école, mais il m'a vraiment amené au chaudron pour dragéfier et il me l'a montré, il m'a laissé faire moi-même, il a été à côté et il a surveillé. Et cela m'a beaucoup aidé, au moins en ce qui concerne la technologie. » (PharmaAL1, J1) (225)

« [...] Et on voit rapidement que les choses se complètent et le collègue plus âgé, il sait: Ah oui, là on a encore un problème! Et puis: on devrait vérifier tel ou tel calcul....qu'on mette les différents résultats ensemble (...) et qu'on puisse se faire une idée des différences. Ainsi s'adonne une bonne possibilité de coopération. Parce que l'un sait ce qui devrait se passer habituellement. Et l'autre peut très bien présenter, ce qui sort de l'ordinateur. Donc je trouve que les différentes expériences...se complètent bien. » (AéroAL3, 554) (226)

Cependant, malgré la valorisation des tandems dans les organisations, cette pratique est aussi restreinte par le temps. Il s'agit d'une contrainte qui traduit des impératifs financiers. La minimisation des coûts (et donc de livrer le travail rapidement) fait en sorte que les employés expérimentés n'ont souvent pas le temps d'accompagner les jeunes dans leur apprentissage. Dans certains contextes, les cycles d'apprentissage lors de l'intégration sont donc devenus de plus en plus courts avec le temps. Ainsi, les jeunes doivent pleinement contribuer aux activités de l'entreprise plus rapidement et parfois même devenir le parrain des plus jeunes. Cette tendance est alors problématique, même si elle n'a pas encore pris tant d'ampleur. En effet, elle mène à une perte des connaissances, car l'apprentissage est moins profond de cette manière. Deuxièmement, en raison des pressions financières et temporelles, il est difficile de réaliser toute activité qui n'est pas inscrite dans les objectifs immédiats et qui implique plus

d'employés que le nombre nécessaire prévu dans le *headcount*. Dans certains cas, cette pratique est tolérée, mais au sein des grandes firmes, les responsables d'équipes ou de département doivent se justifier d'effectuer un chevauchement d'employés, une charge que plusieurs parmi eux assument pour défendre une vision du transfert des connaissances sur le long terme. Il s'agit notamment d'assurer la pérennité de leur département, car tel que souligné dans la partie sur le système financier, les unités sont mises en compétition à l'intérieur d'une même entreprise. Les contraintes financières et celles liées au rapport salarial font en sorte que dans plusieurs contextes, ce jumelage reste une pratique idéale, mais elle n'est pas réalisable, car le coût en personnel est trop élevé ou les délais de planification sont trop courts:

« [...] Et si la roue continue de tourner, c'est comme ça qu'il y a le nouveau collègue qui est là depuis 2 ou 3 semaines, il forme déjà le nouveau. La différence (en matière de connaissance) que le premier a déjà, les connaissances qu'il n'a pas encore par la routine qu'il ne connaît pas encore, c'est un facteur de risque que quelque chose pourra mal se passer. Et avant c'était comme ça...j'aime bien parler du passé...quand vous faisiez votre apprentissage ici, on a d'abord accompagné les gens. Aujourd'hui on est rapidement vu comme une main-d'œuvre entière. C'est comme ça qu'on a fait les mêmes tâches que quelqu'un d'autre pendant 2 ou 3 semaines et on a soulagé ce collègue pendant ce temps, mais c'est une période d'apprentissage qu'on a eu et on a pu poser des questions ! » (PharmaAL1, S1) (227)

« [...] Alors la situation idéale serait que la personne qui remplace ou qui succède à une autre soit déjà connue et que l'autre personne doive juste lui transmettre ses connaissances pour laisser le savoir dans la firme. Cela serait la solution idéale. Mais cela ne peut pas être vécu ici de cette manière, car c'est trop cher. C'est comme ça mais cela serait l'idéal. Qu'elle transmette seulement ses connaissances pour les derniers cinq ans. » (PharmaAL1, FOCUS; J) (228)

Une telle pratique implique la stabilité du personnel, car cette forme de parrainage doit être conçue d'avance et s'étale souvent sur plusieurs mois, voire des années. Les entreprises se fient alors sur les délais de résiliation de contrats (qui deviennent plus longs avec l'ancienneté) et sur la date prévue pour la retraite afin d'effectuer une planification anticipée, mais dans certains cas, même cette planification anticipée n'est pas suffisante. Un interlocuteur des RH voit notamment avec inquiétude l'horizon trop immédiat dans la planification des activités, car elles représenteraient seulement des solutions de secours. Idéalement, le partage des connaissances ne devrait pas être réduit à une période de plusieurs mois avant la retraite seulement, mais elle devrait devenir une activité étalée sur une période beaucoup plus longue:

« [...] L'urgence n'est pas assez grande en ce moment, n'est-ce pas? Nous avons peu d'employés qui ont plus de 60 ans. Ils ne sont donc pas beaucoup à partir à la retraite. Mais en même temps, trois, quatre ou cinq ans ne sont pas beaucoup d'années d'un point de vue personnel. C'est autre chose. On n'en voit pas encore la nécessité. (...) On fait souvent, face à un mur et on dit: Notre âge moyen est de 39 ans. Il est où, le problème? Il n'y a personne qui aime entendre mes 17 ans (de temps de planification idéale) on n'en voit pas la nécessité. Parce que souvent on peut encore faire des interventions d'urgence...des interventions d'urgence dans les entreprises et on peut se soutenir mutuellement. Mais ce n'est pas la meilleure solution. C'est une mesure d'urgence sur le lieu de l'accident. » (PharmaAL2, RH1) (229)

Les deux formes de jumelage des employés qui encadrent le départ et l'arrivée des travailleurs dans les entreprises allemandes expriment une perspective sur le long terme et un effort d'établir un lien collectif. Dans quelques situations, on essaie même d'étaler cette planification sur une période plus longue, une initiative difficile à réaliser. En effet, des impératifs de temps et de coûts représentent des contraintes importantes à de telles pratiques; raison pour laquelle les entreprises doivent parfois opter pour des solutions de secours.

7.13.2.2 Le mentorat à partir d'une initiative personnelle

Au delà des initiatives de jumelage qui sont encadrées par les équipes et départements, des jeunes peuvent être encadrés par leurs collègues seniors sous forme d'une relation de mentorat. Plusieurs jeunes sont notamment enthousiastes d'apprendre et identifient des personnes à l'intérieur des organisations et les approchent pour qu'elles deviennent leurs mentors. Il est également possible que ce soit les seniors qui initient ce type de relation, qui découvrent le potentiel d'un jeune qu'ils côtoient au travail et qui lui proposent de le prendre sous leur aile. Dans le cadre de tels rapports, les seniors encadrent ces jeunes dans l'évolution de leur carrière.

« [...] À partir d'un intérêt personnel il y a toujours ...Oui, alors bien sûr on a plusieurs supérieurs, surtout les plus vieux, ils ont un intérêt d'apprendre quelque chose aux jeunes ingénieurs. Plusieurs des jeunes ingénieurs (...) partent aussi à la recherche d'informations et aussi d'une sorte de mentor qui peuvent leur... oui, d'un côté, ils peuvent leur expliquer leur travail, mais ils peuvent aussi transmettre leur savoir. Mais c'est plutôt une initiative personnelle. C'est plus en lien avec les relations personnelles. Je pense qu'il n'y a pas d'approche structurée ici (...) concernant le mentorat...il s'agit plus de la carrière que...du développement technique de la personne...cela existe aussi (...) Moi je l'ai fait aussi...j'ai des personnes, bien sûr souvent au niveau de la haute gestion auxquelles j'ai demandé, et avec lesquelles j'ai établi une certaine base de confiance, ...s'ils acceptent de devenir mes mentor, de me soutenir là dedans. » (AéroAL1, J1) (230)

« [...] Bon, moi j'ai travaillé pour le constructeur chef. Mon travail lui avait plu semble-t-il, disons cela comme ça et il trouvait aussi que j'avais le potentiel de me développer davantage, d'aller dans cette direction. (...) Et c'était la raison pour laquelle il est venu me voir et il a dit: Tu sais quoi, j'aimerais bien t'encadrer en tant que mentor, parce que je pense que tu peux aller dans cette direction. Alors il est venu vers moi. » (AéroAL1, S6) (231)

Grâce à telles relations, les choix de carrière se font plus facilement et aussi plus rapidement, car les seniors apportent la vision qu'ils ont développée durant des années. De plus, les conseils sont indépendants du travail quotidien des jeunes.

« [...] C'est aussi très pratique, car de cette manière on peut aussi poser des questions très individuelles, surtout avec un mentor, parce qu'il vient du même domaine : Comment se présentent les visions globales? (...) Et j'avais...J'étais très ouvert avec mon mentor et je recevais aussi un retour assez ouvert qui n'était pas toujours limité à la firme dans mon cas, mais qui nous lie très fortement à la firme. ...au moins j'avais fortement l'impression : Oui, je peux faire confiance à ses conseils, parce qu'il dépassait aussi les frontières d'AéroAL1. Alors il a dit: Oui bien sûr! Si cela t'intéresse, pourquoi tu ne vas pas dans une autre firme et tu reviens ensuite? Moi je trouve que de cette manière on lie les gens à la firme sur le long terme, comme si on disait: Non non non, ne va pas ailleurs. Reste ici! Cela m'a surpris, mais je l'ai aussi apprécié. Pas que je serais parti mais je voulais savoir, si son conseil était ouvert par rapport à ma personne ou bien s'il était très lié à AéroAL1. » (AéroAL1, J1) (232)

Toutefois, dans le cadre de cette recherche, ces initiatives individuelles sont restées plutôt marginales. Plusieurs jeunes ne voient pas spécifiquement la nécessité d'approcher une personne pour qu'elle devienne leur mentor et plusieurs seniors préfèrent offrir un encadrement plus systématique. Là, il est intéressant de prendre en considération une critique qui est formulée par plusieurs seniors allemands par rapport au manque de structure. Ils déplorent l'absence d'un système plus global qui prendrait en compte l'ensemble des jeunes pour leur permettre un encadrement de leurs choix de carrière. Il est vraisemblable que la vision d'un développement professionnel systématique et égalitaire est sous-jacente à cette critique.

« [...] C'est lié aux choses personnelles. Alors là tu peux...sur le plan personnel...on a la possibilité, alors si par exemple...on a la possibilité, mais il faut aussi le vouloir et l'initier. Et moi je ne l'avais pas encore fait...oui cela doit exister. » (AéroAL1, J7b) (233)

« [...] Bon, je n'ai pas une sorte d'élève ou de *mentee* (...) parfois nous avons des étudiants salariés et on essaie de les soutenir de temps en temps. Mais là encore, où est la philosophie, la structure? Mais aussi au sein de notre département, nous n'avons pas de structure. Nous faisons parfois un plan. Dernièrement nous avons même choisi un mentor et on lui a dit: tu es le point central pour les étudiants salariés. Tu es l'interlocuteur, tu coordonnes. Cela varie et le contenu n'est pas préétabli, mais il est subjectif, en fonction du collègue. » (AéroAL1, S5) (234)

Le mentorat dans ce cadre semble s'inscrire dans une vision où le jeune prend activement en main sa carrière. Alternativement, lorsqu'on encourage certains candidats, le mentorat leur permet de se démarquer dans l'organisation. Il est intéressant de constater que cette pratique est beaucoup moins populaire dans les organisations que celle du parrainage, qui est plus systématique et plus en lien avec l'ensemble de la communauté de l'entreprise.

7.13.2.3 Le mentorat dans le cadre d'un programme formel

Dans des grandes entreprises, il y a également des programmes de mentorat formels qui existent en parallèle aux démarches individuelles. Dans ce cadre, un nombre sélectionné de jeunes qui disposent d'un potentiel reconnu dans la firme sont jumelés avec des seniors. De tels programmes s'adressent exclusivement aux jeunes en bas de 35 ans et font partie des mesures pour développer les employés talentueux dans l'organisation. Il s'agit d'une tendance qui se remarque de plus en plus dans les grandes firmes. Le but principal est d'encadrer ces jeunes dans leurs choix de carrière et de les faire avancer rapidement. Souvent, ces mentors ne seront pas des supérieurs immédiats pour éviter les conflits d'intérêt et pour pouvoir porter un regard neutre sur le jeune.

« [...] Disons que normalement, ce sont des *high-potentials* qui sont acceptés dans un programme de mentorat formel. En ce moment, il y a encore une limite d'âge. Des *high-potentials* sont seulement acceptés s'ils ont moins de 35 ans (...) Aujourd'hui, il est un peu différent (que dans le temps). Il est plus facile de monter un programme de mentorat, aussi un mentorat formel. » (AéroAL1, S6) (235)

« [...] Le mentorat concerne spécifiquement le développement de carrière et devrait aussi être fait par quelqu'un qui n'est pas le superviseur direct. (...) De cette manière, je peux en parler un peu plus directement et ouvertement. » (AéroAL1, S6) (236)

Par ailleurs, le fait que ce programme est réduit à un certain nombre de jeunes sélectionnés fait en sorte que plusieurs jeunes n'en ont pas entendu parler. Il s'agit d'une voie qui s'ouvre seulement à certains, mais d'autres ne sont pas intéressés à faire les démarches pour y participer. D'autres encore souhaiteraient davantage un programme d'encadrement du développement des connaissances techniques et spécialisées.

« [...] Je ne sais pas comment est fait le programme de mentorat ici. Mais je sais ce que j'imaginerais et ce que je souhaiterais pour un tel programme. Cela serait une formation spécialisée. Qu'on développe des employés spécialisés, ciblés vers une activité spécialisée et qu'on leur fournisse les connaissances nécessaires. Mais pas seulement des connaissances sur un champ étroit, mais d'une certaine envergure. Quels sont nos objectifs de recherche?

Comment comprendre le système général? (...) D'un côté, c'est une opportunité ratée, parce qu'on ne transmet pas les connaissances à un ingénieur successeur de façon ciblée. Mais cela serait cela ce que je m'imaginerais. De prendre un ingénieur expérimenté et de dire: Ok, je me forme un successeur de manière ciblée et pour une certaine tâche. » (AéroAL1, J5) (237)

Comme ce type de mentorat est avant tout basé sur l'initiative personnelle et repose moins sur les connaissances spécialisées, le mentorat formel n'est pas une pratique qui est très présente en organisation (contrairement à d'autres types de jumelage tel que le parrainage). Dans les entreprises allemandes faisant partie de cette recherche, l'encouragement de seulement quelques jeunes présélectionnés ne semble pas faire partie de la culture. Justement, il y existe plutôt un encouragement systématique et continu de l'acquisition des connaissances spécialisées et techniques. Cependant, pour ceux qui l'ont expérimenté, les fruits de l'apprentissage étaient riches. À la lumière des données, nous supposons qu'il s'agit potentiellement d'une nouvelle tendance qui se développe avec le changement plus fréquent d'employeurs. Elle provoque la nécessité chez les jeunes de faire des choix de carrière importants et donc rend nécessaire un encadrement sous forme de mentorat.

7.14 Le cadrage des connaissances par les jeunes

Dans le cadre de cette recherche, le « cadrage », une autre forme de transfert des connaissances, a été exclusivement rencontrée dans les entreprises québécoises. Elle décrit l'activité des jeunes pour se préparer aux échanges avec leurs collègues seniors en précisant les enjeux les plus importants. La présence de cette pratique dans les entreprises québécoises s'explique par les fortes contraintes de temps qui font en sorte que les occasions d'échange sont parfois rares. Le cadrage peut prendre différentes formes. Il peut notamment s'agir de l'utilisation des outils qui permettent aux jeunes de connaître les exigences d'un travail et de pouvoir poser des bonnes questions, une fois qu'ils en ont l'occasion. Un exemple d'un tel outil est le Robust Design en ingénierie. Une autre forme de ce cadrage peut être une activité autonome par le jeune. Dans le cadre des tâches qui lui sont assignées, il pourrait effectuer une recherche des informations dont il a besoin. Au cas où il ne trouve pas une information pour certains éléments, il pourrait identifier la personne ressource potentielle et l'approcher avec des questions précises.

« [...] There is a design process called Robust Design, which is a process for, well for anybody, but I think it's useful for young engineers, cause if you're an experienced engineer, it's easy to think back in your mind to possible things that could affect a design, because you've seen most of them, you've been bitten by those things before. It's caught you off guard or you failed to test because of X Y and Z. And those are the back of your mind. You have that knowledge, so you can draw from that. But as a brand new engineer out of school, you don't have that full list of 20 years of experience to draw from, so in order to spark your mind and think about the different things that could influence your design, there's a whole list of tools [...] to get them a template, to go and talk to the more experienced designers, cause if you're one or two years into your work, you don't always know the right questions to ask [...] So by utilising the Robust Design tools, it gives you a template and types of questions to ask, which help guide the logic and make it easier to approach somebody who is more experienced. Because you have more of a specific agenda that you want to address, as opposed to, "I want to sit down and talk to you about my design because I'm not sure I'm doing it right, but I don't know what to ask you." » (AéroQC1, J5)

« [...] quand tu es tout seul dans le projet tu dois revenir essayer de lui demander les bonnes questions pour qu'il transfère ces connaissances. » (AéroQC1, J4)

Cette pratique et l'absence d'une prise en main systématique des jeunes dans les entreprises reflètent une vision d'acquisition des connaissances très recentrée sur des efforts individuels et une approche réactive par rapport aux démarches des jeunes :

« [...] Je ne le vois plus comme : chacun va chercher sa propre connaissance, à gauche et à droite. Et ce n'est pas quelqu'un qui va... Je ne sais pas. Je vois cela en sens inverse. Chacun va aller chercher sa propre formation. Mais ce n'est pas une personne qui va donner les informations à tout le monde. Je ne sais pas. [...] Bien, c'est sûr, les connaissances de tous les jours là. Mais ça, j'ai l'impression que je suis capable de l'acquérir par moi-même [...] à force de lire les... L'investigation de conformité, des trucs comme ça, on vient de comprendre la problématique. [...] Je pense que c'est en faisant qu'on l'apprend. Je ne sais pas. » (PharmaQC1, J1)

« [...] c'est souvent réactif, donc tu vas voir un expert quand tu as des questions et il va te donner les réponses. C'est moins proactif, donc quand tu commences, il n'y a pas un expert qui va venir te voir et qui va te dire ok on va prendre une heure, je vais t'expliquer ok comment ça marche. Il faut que toi tu ailles chercher l'information plutôt que de te dire : ok tu as besoin de telle information, tu as besoin de, voici ton plan de training, tu vas passer une journée avec telle personne ou tu va passer peut être trois heures dans une classe. (...) C'est ta curiosité, c'est à toi de poser les bonnes questions puis de vouloir apprendre. » (AéroQC1, J1)

Par ailleurs, en l'absence de disponibilité des seniors, le cadrage pourrait également consister en un transfert des connaissances entre les jeunes et les employés encore plus jeunes. Dans ce cas, les jeunes avec plus d'expérience que d'autres agissent comme traducteurs des connaissances des seniors. Par exemple, il pourrait s'agir de donner une explication des nouvelles tâches ou de répondre à des questions précises du jeune collègue novice, si le collègue senior n'est pas disponible. Un autre exemple serait de préparer des jeunes à des

rencontres formelles avec des experts seniors (*voir* section sur les réunions) ou de les mettre au courant des critères et exigences.

« [...] c'est les Tech lead qui les embauchent mais, ensuite j'en ai souvent coaché moi même... plusieurs d'entre eux parce qu'ils travaillaient sur le même projet que moi. (...) ce que moi j'ai eu à faire, souvent c'est que par exemple au début d'un projet de les introduire au projet, donc leur expliquer c'est quoi le projet, c'est quoi qu'on veut atteindre en bout de ligne, et puis c'est quoi qui fera plus ou moins leurs définitions de tâches. [...] les gens qui sont au même niveau vont être impliqués juste parce qu'il ont un petit peu plus d'expérience puis, les Tech lead ne peuvent pas toujours, à tous les jours aller checker tout le monde là. » (AéroQC1, J4)

« [...] Je fais comme un pré-review avec eux autres dans le fond souvent je regarde : « Qu'est-ce que tu présentes? Ca ça ça, ok, tu sais tu vas te faire poser quelle question, tu sais-tu c'est quoi la réponse...? Non, bien ok bien, assure-toi d'avoir la réponse à la question parce que ANONYME (collègue senior) va te la poser, cette question-là! » Fait que essayer de faire une préparation comme ça. (...) Comme moi à cette heure, je suis comme un vieux, je commence à être un tech lead là dedans. Il y a de bien avec moi, fait que tu as intérêt... il faut que je fead ces deux gars là. (...) ça sert à rien d'arriver à une présentation, puis que ANONYME (collègue senior) te dise : Ah non! Ca ce n'est pas assez, c'est pas assez! Tu sais : Fail. Reviens me voir la semaine prochaine! Tu sais, c'est plus de les coacher dans ce sens-là. » (AéroQC1, J1)

Par rapport à cette pratique, on retrouve l'aspect de l'autonomie et du désir de la responsabilité des jeunes. Dans certains cas, cette autonomie peut aller jusqu'à la mise en question de la nécessité d'un transfert des connaissances des seniors aux plus jeunes. De plus, nous observons une réduction des cycles de transmission des connaissances, car ce sont parfois des jeunes avec seulement quelques années d'expérience qui jouent le rôle de formateur ou de coach pour leurs plus jeunes collègues. Dans ce cadre, le transfert des connaissances implique moins de proximité entre les jeunes et les seniors, mais implique un intermédiaire qui leur permet d'accéder aux connaissances nécessaires.

7.15 Le principe des quatre yeux (*Vieraugenprinzip*)

Une pratique exclusivement rencontrée dans les entreprises allemandes est le « principe des quatre yeux » (*Vieraugenprinzip*). En Allemagne, il est courant de faire vérifier un travail effectué par un collègue qui dispose de plus de connaissances spécifiques. Ce principe est notamment appliqué lorsqu'une étape de travail est terminée ou avant qu'un jeune communique une instruction de travail à d'autres personnes. À ce moment, les jeunes identifient les personnes qui disposent des connaissances nécessaires pour pouvoir approuver leur travail. Le transfert des connaissances a lieu par le biais de cette vérification, car

lorsqu'un senior constate qu'une erreur a été commise, il donne des explications au jeune pour éviter que la même erreur se reproduise dans le futur. Pour plusieurs jeunes, ce principe amène un caractère rassurant, car ils sentent qu'ils peuvent éviter des erreurs avant qu'elles ne prennent plus d'ampleur. L'idée sous-jacente à cette pratique est le standard selon lequel un travail est effectué. Dans une des entreprises, on essaie même de changer régulièrement la personne qui vérifie. Cette rotation permet d'éviter qu'il se développe une négligence liée à une trop grande symbiose entre deux employés. Ces efforts visent à garder un même standard de qualité dans l'entreprise.

« [...] Ici on applique le principe des quatre yeux, c'est-à-dire qu'il faut toujours la signature d'un collègue plus expérimenté avant de donner des ordres. Et cela assure que rien de grave ne peut se passer, ce qui est assez important. Ce qui te rassure toi-même aussi, et bon, si je pense une fois que le problème est résolu et qu'un ordre est correct, je dois quand même le faire approuver par une autre personne qui sait de quoi il parle. Ce n'est qu'avec cela qu'on reçoit l'autorisation de signature. » (AéroAL1, J5) (238)

« [...] et je veux dire qu'on a toujours ce principe des quatre yeux, donc aujourd'hui, il n'arrive pas qu'une personne calcule quelque chose et part seulement avec cela. [...] ce n'est pas pour dire: celle-là, elle est nouvelle ! Il vaut mieux regarder de plus près !... mais qu'il y ait toujours un contrôle régulier de ce composant, p.ex. après six mois. Et peu à peu, on nous ajoute de plus en plus de composants, mais c'est aussi comme ça avec un autre composant, on le sait aussi. On n'est pas le spécialiste, alors on se fait réviser, jusqu'au point où l'on en sait plus [...] on fait toujours vérifier nos tâches, ça c'est clair. » (AéroAL1, 7a) (239)

« [...] on a partout intégré le principe des quatre yeux, ce qui implique aussi le transfert des expériences. Mais, si quelqu'un est trop ancré dans la routine ici, ça je l'ai déjà remarqué [...] quand c'étaient toujours les mêmes qui se contrôlaient mutuellement, ça ne faisait aucun sens. Mais si on alternait, alors là on faisait vraiment attention. » (AéroAL3, S4) (240)

En lien avec le portrait des générations que nous avons présenté, le principe des quatre yeux montre le respect envers leurs collègues seniors. En effet, il implique une autorité naturelle des seniors qui doivent approuver systématiquement le travail des jeunes.

7.16 Rotation dans l'entreprise

7.16.1 La rotation dans les entreprises québécoises

La majorité des employés québécois que nous avons rencontrés changent d'environnement de travail à plusieurs reprises, soit pour évoluer dans leur trajectoire professionnelle, soit en raison des changements organisationnels qui demandent une ré-attribution des tâches. Dans

cette même démarche s'inscrit aussi une pratique de transmission des connaissances entre générations : la rotation dans l'entreprise. Il s'agit d'une pratique courante surtout dans les grandes entreprises. D'un point de vue RH, il s'agit de donner une opportunité aux employés de tous les âges d'acquérir des nouvelles connaissances et de connaître différentes routines de travail en s'insérant dans une équipe différente.

Pour les jeunes, une rotation peut notamment viser un enrichissement du bassin des connaissances pour leur offrir une occasion d'apprentissage. Dans ce cadre, ils acquièrent de l'expérience et ils pourront ensuite mieux effectuer leur travail, tout en intégrant les connaissances acquises dans un autre champ.

« [...] c'était l'interaction avec toutes les, toutes les équipes. (...) On pouvait varier à chaque fois, moi j'avais envie d'aller un peu plus loin. J'avais aussi envie d'aller essayer un groupe différent, donc j'ai fait performance en premier, ensuite j'ai fait fluides (...) Et bien, moi j'étais dans une situation particulière parce que j'étais sur le programme de grad, et puis la formation continue elle a été constante pendant le, le 2 ans que j'ai passé à AéroQC1. A chaque fois que je changeais de département, il fallait que je recommence à 0. Il fallait que j'apprenne j'apprenne j'apprenne, je travaille, je travaille, je travaille et hop dès que j'étais dans ma zone de confort, il fallait que je passe à quelque chose d'autre. (...) Oui, je, en fait, mon programme m'a permis d'aller chercher beaucoup de *breath* pendant deux ans. Ça ne m'a pas permis de devenir, d'avoir une base solide technique, parce que je n'ai jamais été plus longtemps à une place que 4 mois, 4 ou 5 mois. (...) Bien c'est sûr que moi...la situation où je suis c'est que j'ai, c'est que ça fait deux ans que je suis avec la compagnie. J'ai eu cette opportunité de me déplacer partout dans la compagnie. » (AéroQC1, J2)

La rotation de postes des jeunes peut aussi contribuer à l'identification des goûts personnels et donc à trouver sa bonne place dans l'organisation. En effet, les caractéristiques du système d'éducation et du rapport salarial font en sorte que plusieurs jeunes québécois ont souvent besoin d'une période de 2 à 3 ans pour identifier l'activité qu'ils aiment à l'intérieur du métier choisi. Dans ce cas, l'acquisition des connaissances dans un champ et dans une dynamique différents permet de mieux arrimer les goûts personnels avec l'activité professionnelle:

« [...] Bien, moi j'ai vu beaucoup de gens, justement qui changent de département, parce que j'ai vu du monde en design qui n'étaient pas designer. J'ai vu même, la compagnie a fait des ...je ne veux pas dire des *mandatory stages*, mais c'est d'encourager le monde à faire des stages d'un an dans un autre département. Juste pour connaître la *skill* plus fort. [...] comme...pour un designer [...] on l'a envoyé en stage en *procurement*, puis il a tellement aimé ça qu'il est encore en *procurement* et qu'il est rendu quasiment en management. Fait que tu sais il a trouvé sa place. Il a dit : « ça, j'aime ça. » C'est un bon designer quand même, mais je je...*procurement*, ça fittait avec lui [...] cela fittait avec sa personnalité. Il a trouvé sa job et on voit, oui, il fittait mieux là, tu sais? Fait qu'il a trouvé son trou, fait que tu sais c'est quand même...» (AéroQC1, J1)

« [...] Bien, j'ai commencé à travailler dans le groupe *advanced structures* dans le département. Dès que je suis entré chez AéroQC2, je suis rentré en juillet 2011... Là je travaillais comme designer, et j'ai commencé à faire des tâches rattachées à stress et éventuellement j'ai demandé de faire un changement. Et puis cela s'est fait rapidement [...] Parce que je trouvais le travail d'un designer souvent répétitif. Je trouvais cela moins intéressant. Je faisais des dessins. Je faisais des pièces en trois dimensions à l'ordinateur et après cela les dessins de 2D de ces pièces là, et puis des assemblages. Mais tu sais il y avait une partie assez... lourde là...de... Quand on veut faire des dessins, c'est long. Il y a beaucoup d'étapes à suivre, et il faut être minutieux là. Moi j'aimais plus... Je suis plus quelqu'un qui aime le côté analytique là. Je suis plus... J'aimais les mathématiques, les sciences, ces choses-là. Et c'était plus... Il y avait beaucoup de requêtes comme ça que je trouvais un peu lourd et moi intéressant. » (AéroQC2, J1)

De plus, cette pratique peut être fortement soumise à une dynamique réseau. En effet, ce type d'expérience permet aux jeunes de développer de nombreux contacts à l'intérieur de l'entreprise. Ce réseau est généralement important pour les jeunes qui soulignent qu'ils pourront s'en servir plus tard dans leur carrière, ce qui leur permettra notamment d'avoir des accès privilégiés et plus rapides aux connaissances des autres:

« [...] J'avais fait, oui, j'avais fait ce qu'on appelle un secondment, une espèce de stage dans un autre département, j'ai fait ça oui (...) à l'extérieur de Montréal, complètement. Ça, ça a été bien là, c'est une bonne expérience de développement là, tu sais, ça, ça te donne aussi beaucoup de contacts, ça te donne une autre visibilité de la business la. » (AéroQC1, J3)

« [...] je me suis déplacé dans différents sites, et puis à chaque fois, il y a certaines personnes de contact que j'ai dans différents sites qui sont des points de contact pour moi dans le travail que je fais en ce moment. Donc c'est sûr que c'est des relations que je vais garder parce que je vais avoir à interagir avec elles, ces personnes là tôt ou tard. (...) donc tout ce réseau là de personnes que j'ai rencontré, c'est extrêmement précieux pour moi. C'est plus précieux presque que d'aller, que de l'information que j'aurai apprise parce que ces personnes là, je peux les contacter n'importe quand et je peux avoir mon information très rapidement (claquement des doigts). » (AéroQC1, J2)

Un troisième point qui décrit le transfert des connaissances par le biais de telles pratiques concerne plutôt la trajectoire de carrière des employés. En plus de permettre l'acquisition de connaissances générales dans différents domaines et de se former un réseau de contacts, la rotation permet également d'avancer plus rapidement dans la trajectoire de carrière. Donc, au-delà de l'opportunité d'apprentissage qui est offerte à certains jeunes, l'investissement dans la relève sous cette forme vise également à les lier davantage à l'organisation pour remplir des positions importantes dans la firme:

« [...] We do sometimes try and rotate people through different departments to give them different experiences so we try and particularly for the people who have good potential, we try and make sure they've got a development plan, sometimes it's go very deep, sometimes it's go very broad, try and stretch it out a little bit. » (AéroQC1, S4)

Les jeunes québécois effectuent des expériences de rotation de poste en début de carrière, ce qui leur permet de développer davantage des connaissances spécifiques à l'entreprise ou d'identifier le premier rôle à prendre dans la firme. S'ajoute à cela la possibilité de développer un réseau de contacts important, ainsi que des perspectives de leur trajectoire professionnelle.

7.16.2 La rotation dans les entreprises allemandes

La rotation des postes en Allemagne est souvent soumise à une démarche systématique. Ce sont souvent les groupes ou départements ou, dans le cas des PME, la direction qui initient une rotation des employés. Pour les unités de travail, un tel changement est certainement lié à une perte d'employés qualifiés, mais il existe aussi la conscience qu'avoir des employés qui maîtrisent plusieurs champs d'activités est un atout important pour un groupe de travail. Ce point devient surtout important s'il est considéré dans le contexte de la forte spécialisation des employés allemands et l'intention de plusieurs employés d'avancer leur carrière dans le même domaine (voir rapport salarial). Il s'agit donc d'une démarche de flexibilisation des parcours.

« [...] on se connaît beaucoup mieux mutuellement et on peut dire sans problème : Allez, on change. [...] Alors, on change entre les groupes de sorte que les gens puissent évoluer et que nous aussi, on en profite quand ils sont beaucoup plus flexibles par rapport à différents travaux, mais aussi avec des techniques déterminées entre les départements. [...] bon, d'un côté, c'est toujours difficile quand on perd un bon employé mais de l'autre, les gens parfois veulent faire autre chose. Quand chaque année on fait la même chose, c'est ennuyeux. [...] Dans le département, on fait ça. Là, c'est qu'on a une matrice '*skill exchange*'. Comme ça on peut dire, celui-là, il a du potentiel. Tel jour il joint ce groupe-ci, tel autre jour il joint ce groupe-là. » (AéroAL1, S6) (241)

« [...] Maintenant on procède de telle manière que les employés...qu'en faisant une rotation d'emploi dans laquelle ils passent de différents domaines de forme logique. » (PharmaAL1, S3, 927) (242)

Certains jeunes prennent l'initiative d'effectuer un tel changement et ont pu expérimenter le support donné par l'entreprise, mais cette forme de rotation est plus rare dans les firmes allemandes :

« [...] J'ai changé une fois. Ce que j'ai fait ce jour-là, je me suis dit : « Je veux travailler à ANONYME (nom du département). » Alors, maintenant, j'ai (il rit)..., ils n'avaient pas de poste, mais j'ai pensé « C'est là, que je veux travailler. » Donc je suis allé voir directement le chef de groupe et je lui ai dit, c'est qu'il y a plusieurs groupes et j'ai pensé « d'abord celui-là ». Alors, je suis allé le voir et j'ai pensé « Wow ! », j'ai parlé avec lui et il m'a consacré son temps

et nous avons parlé. Et lui : « bon », il n'avait rien, mais il a dit : « Bon, où il y a quelque chose, c'est dans le groupe à côté. » C'est là, où je suis maintenant. Alors j'ai pensé « bon, alors tu vas parler avec l'autre ». Puis, il l'avait déjà dit à l'autre chef d'équipe. Puis, celui-ci s'est mis en contact avec moi, alors j'ai parlé avec lui aussi. Donc comme je l'ai déjà dit, ils... « Bon, peut-être nous avons un poste pour vous mais ce n'est pas... ce n'est pas ... ce n'est pas officiel. Il faut attendre un peu. ». Alors j'ai attendu pendant une demi-année et une demi-année plus tard, il m'a parlé de nouveau disant que « Ecoute, maintenant le poste est... il est officiel, enfin, il est sorti à ANONYME (système de gestion du personnel à l'interne). Pose ta candidature ! » Alors, j'ai posé ma candidature et c'était, comme je viens de le dire. (...) Donc on peut vraiment, et je le ferais comme ça, je crois, qu'on réfléchit où on veut travailler et qu'on parle directement avec les gens. Et oui, ça fonctionne, je dirais... » (AéroAL1, J7b) (243)

Il résulte de ses aspects que la rotation des employés dans les firmes allemandes vise l'acquisition des connaissances d'une manière systématique. Surtout dans le cadre de rotations initiées par l'entreprise, la réflexion porte davantage sur la diversité et la complémentarité des connaissances à l'intérieur d'un groupe (et non pas de créer un facteur de rétention des employés qualifiés).

7.17 L'échange indirect via des documents

7.17.1 Les documents dans les entreprises québécoises

Les documents assurent des échanges indirects entre les personnes, notamment pour donner une orientation générale aux jeunes lors de leur arrivée dans l'entreprise et pour capter les connaissances dans le cas de départ d'un employé. Pour les jeunes, il s'agit notamment de se saisir de l'historique de la compagnie, d'avoir accès aux connaissances nécessaires dans leur domaine. Par ailleurs, les documents servent beaucoup à remplacer des échanges avec des seniors qui manquent souvent de temps pour s'asseoir avec les jeunes pour donner des explications. Toutefois, la consultation des documents peut présenter des limites importantes. En effet, la lecture est souvent ardue et dans plusieurs situations, il est considéré comme beaucoup plus efficace de discuter directement avec la personne. Confrontés à leurs nouvelles tâches, il arrive donc que les jeunes se sentent parfois laissés à eux mêmes, si l'apprentissage se fait uniquement par la lecture des documents.

« [...] Donc si un nouvel employé rentre chez AéroQC2, normalement le patron va lui dire bien regarde, pour faire ce genre de boulot, on a des ANONYME (titre du manuel), donc des méthodologies [...] et après ça on va lui mettre dans les mains les livres de AéroQC2 comment faire ici, comment on fait un plancher ici, comment on fait un frame d'avion ici, et chaque section d'avion est détaillée par un manuel. Maintenant, les manuels ça ne dit pas tout parce qu'il y a beaucoup de connaissances qui sont dans les têtes des personnes. » (AéroQC2, S2)

« [...]là tu commences à découvrir qu'il y a une grosse lecture et puis (rire), c'est ça qui est, qui est des fois tough pour les gens qui commencent là. » (AéroQC1, J3)

Dans le cas du départ d'un employé, les documents servent à prévenir la perte des connaissances, surtout de ceux qui disposent d'une expertise fortement valorisée dans l'organisation. Ainsi, plusieurs firmes essaient de motiver leurs employés à documenter leur activité de façon régulière, spécifiquement avant leur départ à la retraite. Capturer des erreurs commises dans un document permet de les repérer même après que les employés qui étaient impliqués dans le travail respectif aient quitté l'entreprise. Cependant, malgré toutes bonnes intentions, il manque souvent de temps pour monter la documentation essentielle et ainsi le risque de perdre des connaissances est plutôt grand lorsqu'un employé quitte la firme de manière soudaine. S'ajoute à cela la difficulté de transmettre son savoir acquis sur une longue période par le biais de la documentation.

« [...] il y a l'aspect également de sauvegarde du savoir qu'on aurait pu, qu'on a, donc des ingénieurs d'expérience qui vont prendre leur retraite, si on peut bénéficier de leurs connaissances à travers ces programmes là de structurer un peu plus, ça permettrait justement de ne pas perdre trop de ce qu'ils auraient acquis et qu'ils permettraient de transférer plus facilement,...jusqu'à présent le savoir avait été intégré à l'intérieur d'une documentation. » (AéroQC2, S4)

« [...] Tu sais, en ce moment ils font bien la job et tout mais, si supposons demain, ils décidaient, quelque chose arrivait et ils devaient partir ou peu importe, je pense que, on n'a pas beaucoup de relève. Ils essayent d'engager du monde, des jeunes ingénieurs [...] je pense que le temps c'est vraiment, ça prend beaucoup... » (AéroQC1, J4)

« [...] What I've noticed is it's hard to transfer 20 years of experience to someone. I'll give you an example. We recently had someone who had been with the organization over 20 years, always doing the same thing, was an expert in his field. He was great at sharing, but sharing over 20 years to someone is very, very hard. There's some stuff that just stays with you, that can't be transferred, it's hard. » (AéroQC1, S3)

Quand les jeunes n'ont pas l'occasion de travailler main dans la main avec les seniors, les documents sont une source de savoir importante. Cependant, des limites non négligeables s'imposent: il manque le temps pour créer des documents, la lecture pour les jeunes peut être ardue et même si on libère les seniors de leurs tâches pour transmettre leur savoir, cette transmission ne peut pas prendre en considération toutes les connaissances qu'ils ont acquises. Il s'agit donc pour certains d'une solution de dépannage qu'on a créée en réponse aux nombreux départs dans le passé.

7.17.2 Les documents dans les entreprises allemandes

Dans les firmes allemandes, les documents tels que les rapports, les fiches techniques et les instructions de travail, les plateformes virtuelles et les bases de données sont des sources importantes pour les jeunes pour se procurer des connaissances nécessaires. De plus, les documents représentent une solution de secours quand les employés ont quitté l'entreprise. Il s'agit donc d'une manière de capter les connaissances des employés expérimentés et de préserver ce savoir en entreprise. Surtout dans le cadre de projets qui s'étalent sur plusieurs années, documenter le processus peut prévenir certains oublis et fournir les connaissances à d'autres collègues. La saisie des connaissances dans les documents et les bases de données est parfois même spécifiquement ordonnée pour rendre le savoir indépendant de la personne. Un des interlocuteurs souligne qu'une telle pratique est de plus en plus nécessaire, car le rythme de changement du personnel devient de plus en plus rapide.

« [...] Bon, en général on cherche à ne plus dépendre de connaissances possédées par les personnes par le biais d'une gestion des connaissances sous une forme documentée. C'est-à-dire, après chaque projet ou chaque activité plus importante il y a des sessions de leçons apprises où on note les points importants, les points clé, et on les commente et les range de sorte qu'on devienne un peu plus indépendant des personnes. Et je pense que notre entreprise est particulièrement dynamique. Il y a beaucoup de fluctuations, de changements, et cela veut dire que dans deux à trois ans les personnes qui ont des connaissances ne sont plus forcément ici sinon dans d'autres domaines et, sans cela, leurs connaissances se perdraient. » (AéroAL1, S9) (244)

Cependant, plusieurs limites s'imposent. Premièrement, les jeunes qui consultent ces documents se sentent souvent écrasés par le contenu. Surtout en début de carrière, la difficulté consiste particulièrement à filtrer l'information pour distinguer le contenu important du savoir connexe qui serait à acquérir éventuellement. De plus, il manque tout le savoir contextuel, les connaissances tacites qui ne sont pas facilement transmissibles à l'écrit. Compte tenu de ces défis, faire une erreur et tout de suite apprendre de celle-ci paraît, pour certains, une solution plus accessible que de lire l'ensemble des documents pour parfaitement maîtriser le contenu. Confrontés à ce problème, ils préfèrent alors souvent approcher un collègue senior pour se laisser encadrer par lui. De plus, en raison du manque de temps, il est extrêmement difficile de fournir et d'écrire les rapports et les leçons d'apprentissage en parallèle avec l'activité courante. Un autre problème est que le contenu dans ces documents

déviennent rapidement obsolète, surtout dans le contexte des entreprises de haute technologie dont les changements surviennent à un rythme rapide:

« [...] mais souvent, un rapport, ... Ce n'est que la partie visible de l'iceberg, ce qui a été noté, mais toutes les réflexions derrière, à partir de quelle situation ça s'est constitué, cela se perd. » (AéroAL1, S1) (245)

[...] Mais la question est de savoir aussi qui consulte vraiment cela. Souvent, on a l'impression que les gens ne savent pas du tout ce qui a été fait avant. Mais souvent, c'est dû à la charge du travail. Les gens disent: Ecoute, je peux aller très loin par le bon sens. Dix pour cent des fautes que je fais encore, je pourrais les éviter si je compulsais les rapports pendant des heures, mais souvent, on n'a pas le temps de le faire, mais bien sûr, quatre-vingt pour cent du travail, on les aborde en vingt pour cent du temps et par conséquent il faut longtemps pour terminer les vingt pour cent qui restent. » (AéroAL1, J1) (246)

« [...] Bon, très occupé bien sûr. On devrait toujours faire une documentation pour qu'on... pour que l'intégration des connaissances soit plus facile pour le collègue... il n'y arrive pas, il ne le fait pas. On n'y a pas pensé avant. C'est le problème. » (AéroAL1, J3) (247)

Au delà des difficultés liées à la rédaction et à la consultation des documents, instaurer une culture d'entreprise qui tienne compte des leçons apprises pose un autre défi. Plusieurs jeunes ne consultent simplement pas les documents existants, soit parce qu'ils ne sont pas au courant de leur existence, soit parce qu'ils ne font pas confiance aux informations provenant de personnes inconnues, préférant faire leurs propres expériences ou bien directement travailler avec une personne d'expérience pour apprendre:

« [...] C'est certainement une tâche importante pour nous de l'inscrire mentalement dans les têtes qu'il n'est pas seulement important d'approcher son collègue, mais aussi de consulter le répertoire de *lessons learned*. Parce qu'il se peut que le collègue ne sache pas tout, même s'il a 10 ans d'expérience. (...) De mon point de vue, c'est certainement un grand défi. » (AéroAL1, S1) (248)

« [...] Ces *lessons learned* sont extrêmement importantes et la plupart des jeunes employés ne savent pas qu'elles existent. » (AéroAL2, S3) (249)

En raison de toutes ces limites, certains considèrent les documents comme des solutions complémentaires pour repérer un contenu déjà acquis et le conserver, mais pas pour encadrer l'apprentissage initial. Ou encore, il peut s'agir d'une solution pour venir en aide lors d'un départ soudain d'un employé. Dans ce cas, il pourrait être considéré comme avantageux de travailler sur une façon de transférer son savoir plutôt que de continuer les activités quotidiennes jusqu'au dernier jour de travail.

« [...] Dans le passé, nous ne l'avons pas fait non plus, donc on ne donne même pas la chance aux jeunes employés et on dit: Oui, s'il ne veut pas réellement discuter avec toi et ne pas prendre le temps, vas-y et regarde dans ce rapport. C'est noté là dedans. On ne leur donne pas la possibilité et je trouve cela un peu dommage. À un moment donné on arrivera au point où les gens partiront à la retraite avec toutes leurs connaissances et là on se retrouvera là et on sait...oui, parfois, nous ne savons déjà plus comment on a fait les choses il y a 10 ans, même aujourd'hui. » (AéroAL1, S8) (250)

« [...] Je crois que, celui qui veut un transfert des connaissances, il doit mettre les gens ensemble, de manière informelle, si possible à la machine à café, quelque chose comme le forum du radar, où ce n'est même pas la question de dire comment faire les choses, mais plutôt comme: je me présente et je vous raconte ce que je fais toute la journée, si cela vous intéresse. Le caractère informel est beaucoup plus important à mon avis. Alors je pense que tout ce qui est outil, c'est bien beau, mais cela ne fonctionnera pas. Et il est là, le défi. Comment rassembler les gens qui ont des connaissances dans différents domaines avec des gens qui en ont besoin. Et comment je les amène à établir des conversations? C'est là la difficulté et je n'ai pas de recette miracle. » (AéroAL2, S1) (251)

Dans les firmes allemandes, les documents jouent un rôle important, mais forment souvent seulement un mode de transfert complémentaire à l'interaction des employés. Par le fait qu'ils ont expérimenté d'autres façons de transmettre leur savoir, plusieurs sont donc conscients des limites de la captation des connaissances sous la forme des documents. Cependant, en raison d'un rythme accéléré en entreprise et des changements qui s'imposent, elles sont souvent une voie de secours pour éviter la perte des connaissances.

7.18 La formation donnée par les seniors

7.18.1 La formation des seniors dans les entreprises québécoises

Parfois le transfert des connaissances dans les entreprises québécoises peut impliquer des formations par les seniors. Comme certains seniors disposent de connaissances de grande valeur pour l'organisation, ils sont parfois invités à les partager sous forme d'une formation documentée. Il s'agit donc là aussi d'une démarche de captation des connaissances, telle que nous l'avons exposée dans la section précédente. Idéalement ce transfert des connaissances se fait dans une période très courte.

« [...] il y a un exemple actuellement avec qui je travaille, une personne qui est en pré-retraite, et qui a comme objectif de documenter ce qu'elle sait dans un format de formation. Alors c'est relativement nouveau, il a commencé à travailler là dessus, donc moi je collabore avec lui pour essayer de voir, maximiser cette façon de faire là. Disons que c'est toujours en fonction d'un besoin qui est aigu là, on va dire dans un secteur qui pour nous présente un grand, grand intérêt. On se rend compte qu'il y a justement une personne clé qui risque de partir et qui n'a pas de compétences derrière pour servir de, d'alternative, alors c'est à ce moment là que ça incite à dire

alors est-ce qu'on pourrait, [...] pendant une période de temps, la plus courte possible, essayer de capter tout ce que la personne a acquise et puis de le rendre disponible. Mais, on est dans un mode réactif plutôt que dans un mode actif, mais dépendant des expériences que ça va donner, peut être que ça deviendra maintenant quelque chose de plus, je dirais normal et qu'on le planifiera d'une façon régulière quoi. » (AéroQC1, S4)

Cependant, une formation soumise à une telle logique vient avec les mêmes limites que nous avons illustrées dans la section portant sur les documents: manque de temps, impossibilité de capter les connaissances tacites, etc. Par ailleurs, les exigences quotidiennes peuvent empêcher cette activité de transfert des connaissances et si la création de telles formations est jugée prioritaire, les employés doivent être libérés de leurs tâches quotidiennes.

« [...] on avait trop de travail, puis il fallait rencontrer notre, disons on était en retard dans nos échéanciers mais, il fallait être encore plus en retard. Et puis, je suis resté jusque là, là je suis en vacances, puis je retourne le 21 Octobre, puis je commence (...) Je travaille 3 jours/semaine (...) Puis c'est mon seul travail, je n'ai plus à faire le travail que je faisais avant. Je ne fait que sortir tout ce que j'ai de la tête, puis essayer de, de développer des cours (...) et puis bon bien tout ce que je vais préparer va aller dans ça. » (AéroQC2, S1)

La formation que nous avons observée dans les entreprises québécoises s'inscrit donc dans une démarche de captation et représente une solution de secours, si les connaissances d'un individu sont jugées cruciales.

7.18.2 La formation des seniors dans les entreprises allemandes

Plusieurs seniors allemands prennent l'initiative de former les jeunes. Il peut s'agir de séminaires qui sont organisés de manière spontanée et sporadique, mais aussi de formations qui s'inscrivent dans des mesures de formation régulières dans les entreprises. Ces types de formation permettent de transmettre des connaissances qui proviennent particulièrement des expériences passées ou bien d'exposer les règles d'or du métier qui se sont avérées efficaces avec le temps. Ces leçons peuvent parfois influencer le comportement des jeunes et changer leur point de vue sur l'organisation et leurs façons de travailler.

« [...] Une personne avec beaucoup d'expérience et très agréable. (...) qui a beaucoup de savoir et qui aime le partager. Et il invite tout simplement des jeunes ingénieurs - à l'époque j'étais dans l'entreprise depuis 6 mois je crois - pour deux heures dans son bureau et leur explique des choses à partir de ses expériences. Il a aussi dit des principes, des principes marquants pour moi. Par exemple : *Calibrate your eyes!* Il ne faut pas seulement voir le mal, mais il faut également voir le bien pour pouvoir reconnaître le mal (...) Dans le cadre des évaluations techniques, il ne faut pas seulement se concentrer sur son bureau et ses petites pensées, mais également regarder à droite et à gauche et voir (...) l'ensemble. Même si on est seulement

responsable pour un composant à ce moment, pour qu'on comprenne beaucoup mieux les conséquences, l'impact sur le système complet. Cela est possible, si on demande tout simplement, par le biais d'un contact personnel, avec le département de développement par exemple, avec les créateurs, avec les mécaniciens...d'également regarder les composants après un test, regarder les parties et les comprendre ce que ANONYME (le produit) veut nous dire. » (AéroAL1, J5) (252)

Tel qu'il apparaissait au niveau des échanges informels, il est tout aussi important dans le cadre de ces formations de transmettre de l'information contextuelle, de créer une conscience des facteurs conditionnels chez les jeunes pour les aider à mieux prendre leurs décisions dans le futur. D'autres facteurs qui décrivent l'esprit des formations qui sont données par les seniors sont l'authenticité de la formation et la possibilité d'inscrire son contenu dans une relation avec les jeunes. L'authenticité mène à un meilleur ancrage du savoir chez les jeunes, parce qu'ils sont amenés dans le monde de ceux qui ont vécu des situations et qui peuvent donner toute information contextuelle nécessaire. En développant une relation avec les jeunes, les seniors peuvent mieux encadrer leur apprentissage.

« [...] Et c'est ça ce que je veux transmettre, ce que le nouveau collègue devrait savoir (...)il devrait savoir pourquoi c'est comme ça. Pour qu'il ne copie pas seulement stupidement, ce qu'on attendrait peut-être sur l'étape cognitive numéro trois du transfert des connaissances, ce qui montre qu'il sait appliquer ce qu'il connaît, mais qu'il puisse dire: non, non, non stop! Dans ce monde dynamique, mon savoir est bien parce que je sais d'où il venait. Et maintenant l'histoire peut dire: Oui, on peut extrapoler beaucoup de développements politiques avec l'aide du savoir du développement historique. Donc jusqu'à un point X il est préparé pour le futur, s'il a compris d'où viennent ces règles. Il saura évaluer. ...» (AéroAL1, S2) (253)

« [...] Ici, chez nous, on offre un certain nombre de formations spécifiques, sur l'admission, venant de l'admission, sur comment écrire des rapports etc. Et beaucoup de ces *trainings* sont faits par nous-mêmes, cela veut dire qu'on les fait personnellement, parce qu'on pense que c'est mieux si les gens le reçoivent directement de première main comparé à la formation par une organisation de *training*, où quelqu'un la reproduit seulement. (...) montrer des photos des cadavres sanglants c'est une chose. Mais avoir été sur place et d'avoir fait un examen d'urgence et puis raconter aux gens comment ça avait l'air, c'est autre chose. » (AéroAL1, S7) (254)

« [...] en fait c'est le transfert des connaissances, de mes connaissances techniques. Par rapport auquel il faut dire qu'il n'est pas découplé. Il ne peut pas être découplé de ce qui est considéré comme l'ensemble des connaissances qui sont inter-reliées. Et là, une entreprise devrait dire, ok, avant qu'un formateur enseigne à un groupe avec ses connaissances factuelles, il doit d'abord, ...avec ses connaissances techniques ...le transfert des connaissances doit avoir eu lieu autour cet ensemble de relations, C'est à dire la relation entre celui qui forme et celui qui est formé. (...) Comment est-ce que je peux mieux comprendre sa langue? Ou l'inverse, ...où est-ce que je dois dire: je n'ai jamais entendu parler de ce que tu fais. De quel champ viens-tu? Ou encore, où est ton savoir professionnel aujourd'hui? Mais si on renverse le transfert des connaissances d'abord et qu'on dit que la jeune génération enseigne ses idées au formateur pour qu'il soit capable (de réfléchir) dans (le cadre de) ce schéma; il devrait savoir les absorber, vu

qu'il a beaucoup d'expérience; qu'il réussit à rejoindre un grand groupe et qu'il le reflète sur le plan technique. » (AéroAL1, S2) (255)

Parfois, cependant, le temps manque pour de telles formations et les jeunes doivent justifier à l'entreprise ce sentiment de prendre le temps d'écouter des collègues seniors.

« [...] Ben oui, ce serait parfait s'il y avait du temps et que le temps de participer nous soit donné. Il ne faut pas oublier qu'on a du travail à faire. On est payé pour ce travail, donc, on ne peut pas écouter des histoires pendant des heures. C'est comme ça que c'est vu ici parfois. (...) De l'autre côté, je peux comprendre l'aspect économique. Si 20, 30 personnes font autre chose pendant 2-3h, et cela, chaque semaine, c'est une perte économique parce que je ne gagne rien pendant cette période. » (AéroAL1, J5) (256)

Le caractère pédagogique que nous avons ressenti par rapport à l'encadrement des étudiants et des jeunes employés sous forme de parrainage se retrouve aussi dans le rapport à la formation qui est donnée par des seniors. Il s'agit principalement de moments pour pouvoir transmettre les connaissances d'une manière authentique et dans un rapport de proximité, mais, comme pour d'autres pratiques, les contraintes de temps empêchent parfois les échanges dans ce cadre.

7.19 L'intégration

7.19.1 L'intégration au sein des entreprises québécoises

Durant leur intégration, les jeunes travaillent souvent sur des tâches spécifiques qui ont été préétablies d'avance. Dans ce cadre, le transfert des connaissances consiste en des explications des outils nécessaires à utiliser dans l'entreprise et en des vérifications par un collègue senior pendant que le jeune travaille sur les logiciels spécifiques. Cependant, une grande partie de l'apprentissage se fait sous forme d'auto-apprentissage.

« [...] Comme moi par exemple je ne vais presque jamais à des meetings. Je suis presque toujours assis devant mon ordinateur, à faire une tâche (...) Ça c'est une tâche qui est moins complexe, qui doit être donnée à un jeune ou à quelqu'un qui a moins d'expérience et lui il va s'occuper vraiment des tout petits détails vraiment précis. [...] Mais c'est normal que...moi je n'ai pas, je commence...j'ai à peine trois ans d'expérience, donc il y a beaucoup de choses que je ne sais pas encore. Et puis mon réseau de contact n'est pas très grand. » (AéroQC2, J1)

« [...] Je pense que tu es perçu comme un élève en fait. Quand tu es rentré pour une job qui est excessivement technique, par exemple quelqu'un qui fait l'ingénierie de stress. Les trois premières années, tu ne fais pas grand-chose de valeur ajoutée. Tu vas vraiment...il y aura quelqu'un qui va réviser chacun des postes...des étapes que tu fais et qui va faire une vérification de plus etpar contre il y certains autres types de travail que cela m'a pris quelques semaines. Cela prend un grand niveau d'autonomie et un bon niveau de motivation. » (AéroQC2, J2)

Un facteur qui découle de ce portrait de pratiques est la difficulté pour les jeunes de s'orienter à l'intérieur de l'organisation. Ils font face à la complexité organisationnelle, un environnement qu'ils connaissent souvent seulement de manière abstraite. Exposés à cette nouvelle situation, les jeunes se sentent parfois submergés de nouvelles informations et quand ils se rappellent de cette phase, ils auraient aimé avoir quelqu'un qui leur donne un support, les tiennent par la main, pour leur permettre de s'intégrer plus aisément et plus rapidement.

« [...] mais oui bien (réfléchit), tu sais c'est sûr qu'en tant que nouvel employé il y a beaucoup d'apprentissage parce que tout est absolument nouveau et puis AéroQC1, c'est quand même, bien c'est une grosse compagnie qui a beaucoup évolué son processus de développement en ingénierie [...] Quand tu commence c'est souvent un petit peu *overwhelming* et un petit peu dur à comprendre, quand tu sors de, de l'école parce que, euh, tu sais à l'école tu es habitué de travailler dans une petite équipe de 2, 3 personnes pour faire un lab tu sais. Mais ici, tu travailles avec 35 personnes sur un projet pendant 4 ans. » (AéroQC2, J1)

Pour accompagner ce processus, un ensemble de documents est mis à leur disposition. Il s'agit de prendre connaissance du travail antérieur réalisé dans le domaine concerné, de pouvoir le retrouver dans le système informatique de l'entreprise, d'apprendre des termes et de connaître les processus organisationnels (*voir* aussi section sur les documents). Ensuite, les jeunes sont tout de suite mis à contribution, c'est-à-dire qu'ils reçoivent autant de travail qu'ils peuvent en gérer de façon autonome. Leurs tâches sont davantage techniques. Les seniors apportent leurs connaissances par des démarches de vérification où des réponses aux questions. Acquérir ces connaissances et développer ce réseau peut même prendre plusieurs années. Dans certains cas, cette activité implique des échanges avec des collègues seniors, soit sous forme de réunions, soit sous forme de conversations informelles:

« [...] C'est quand même laissé à toi même. Tu n'as pas comme un plan ou un guide qui te dit voici ce qu'il faut que tu ailles chercher comme information. C'est plus comme Ok, essaye de te 'trainer', si tu as des questions, pose nous tes questions, c'est plus comme ça que voici ce qu'il faut que tu fasses voilà. » (AéroQC1, J2)

« [...] En tout cas il y a plein de documents comme ça et quand tu arrives dans l'entreprise et il y a quelqu'un qui te dit : « j'ai besoin que tu fasses cela, pour disons dans deux semaines ». La tu es un petit peu...tu es paralysé. C'est vraiment spécifique. Il faut que tu saches sur quel site Internet aller, sur quelle adresse Intranet aller à l'interne, sur quelle partie d'Intranet aller, à qui parler... Comment trouver le numéro de pièces. » (AéroQC1, J1)

« [...] Une fois par semaine on avait 2,3 heures ensemble, ou est-ce que l'on était vraiment devant l'ordinateur et à me montrer cela, ou sur le plancher et elle me montrait tel monde, aime montrer les machines parce que, il fallait aller dans l'usine. Elle nous présentait un petit peu tout. Sinon, c'était un peu du... Je me laissais faire et si j'avais des questions....Et donc c'était vraiment... C'était physiquement ensemble ? Oui, à peu près deux à trois par semaine... » (PharmaQC1, J1)

Les caractéristiques de cette phase d'intégration sont en lien avec le système d'éducation. Tel que discuté sur le plan du système d'éducation, les jeunes vont souvent avoir une idée globale du métier, une fois qu'ils terminent leurs études, mais n'auront pas nécessairement approfondi des connaissances dans un domaine particulier et ne connaissent pas forcément le ou les champs spécifiques dans lesquels ils désirent travailler.

« [...] Bien, moi, de mon expérience, tu sais, au début, la première année, ils ont demandé : « Hey, qu'est-ce que tu veux faire sur plusieurs années? » Tant que tu n'as pas eu assez d'expérience pour travailler avec beaucoup de gens, c'est difficile d'évaluer genre « J'aimerais faire ce qu'il fait lui » quand tu ne sais pas, ce qu'il fait, tu sais? Fait que dans ce sens là, je trouve que c'est bien, parce que souvent le monde va trouver leurs propres trous là, tu sais? (...) cela prend au moins deux ans pour comprendre l'organisation, pour savoir qu'est-ce que tu veux faire, tu sais? (...) Le jeune qui sort de l'école, tu sais, souvent (...) t'apprends un peu à savoir, qu'est-ce que tu aimes, fait que pour un nouveau [...] tant que tu ne l'as pas essayé, tu sais...c'est sur, sur papier...une description des tâches, ça, ça, ça. Ah oui, ça a l'air cool, mais quand tu arrives à le faire pour de vrai : « Ah oui, ok, il faut que...je *check* cela, et puis là il s'agit de figurer ... » (AéroQC1, J1)

Cette absence de connaissances de la réalité organisationnelle et l'insécurité concernant leurs intérêts spécifiques peuvent faire en sorte que plusieurs jeunes ressentent un malaise. Ils se sentent inefficaces, car ils ne peuvent pas encore contribuer pleinement aux activités de l'entreprise. Cette situation peut être gênante, surtout dans le contexte financier décrit auparavant qui vient avec des attentes de productivité.

« [...] Des mois d'inefficacité...mettons les trois premiers mois de travail en ingénierie, avant que tu sois familier avec les trucs, les dispositions, tu n'es pas efficace. Donc c'est ça, moi, pour un employeur, il fallait que je commence de rien là.[...] parce que la plupart des connaissances spécifiques par rapport au travail, tu vas les acquérir en travaillant, surtout dans mon...bien je pense que c'est partout pareil là, mais...quand tu sors de l'école, tu ne vaux rien là ! » (AéroQC2, J2)

« [...] C'est spécial au début là. Au départ on ne comprend pas le processus, juste répéter ce qu'on vient de se faire dire par l'ingénieurAu début on n'est pas très à l'aise. Mais éventuellement en comprend et en est capable nous-mêmes de... Tu sais on comprend le processus. (...) Mais au début vraiment, je ne connaissais rien, et je répétais ce que l'autre me disait et... S'il y avait des questions, je n'étais pas capable de répondre. » (PharmaQC1, J1)

Par ailleurs, ce malaise lié à l'intégration n'existe pas seulement chez les jeunes. Tel que nous l'avions constaté lors de la description de la formation en début de carrière, aussi leurs supérieurs peuvent être frustrés par rapport aux courbes d'apprentissages longues. On s'attend à ce qu'ils contribuent rapidement aux activités de l'entreprise, même si on sait qu'ils ont besoin d'une certaine période pour développer leur plein potentiel.

En ce qui concerne le transfert des connaissances lors de cette phase dans la trajectoire professionnelle, le travail sur des tâches concrètes, la recherche de l'information dans les documents et la recherche d'interlocuteurs sont des pratiques dominantes. Du portrait des pratiques et de notre analyse découle l'idée que les jeunes vivent un certain paradoxe. D'un côté, ils se retrouvent face à un grand nombre de connaissances à acquérir et ne sont pas souvent accompagnés dans cette démarche et, de l'autre, ils sentent une pression de performer et d'apprendre plus rapidement.

7.19.2 L'intégration au sein des entreprises allemandes

Plus tôt nous avons constaté qu'il existe de nombreux liens entre les universités et entreprises allemandes, ce qui fait en sorte que l'intégration des jeunes a souvent déjà lieu pendant leurs études. En effet, il est très fréquent que les étudiants restent dans la même organisation où ils ont effectué un stage, travaillé comme étudiant salarié ou sur laquelle ils ont écrit leur mémoire ou leur thèse. Ce pont entre les universités et les entreprises, mais aussi le fait que les études sont souvent très spécialisées, fait en sorte que les jeunes sont souvent engagés en fonction de la spécialité qu'ils ont acquise pendant leurs études. Même s'ils doivent encore acquérir des connaissances spécifiques à l'entreprise pendant plusieurs années, les jeunes employés disposent souvent déjà d'une base théorique pour débiter leur travail et s'identifient à un champ spécifique au moment de l'arrivée dans l'entreprise. Parfois ce sont même les jeunes qui sont les plus spécialisés par rapport à un champ de connaissances, un

logiciel ou une technologie et ils sont alors très autonomes quant à leur travail sur la spécialisation (pendant qu'ils sont encadrés par leurs collègues en ce qui concerne les spécificités de l'entreprise).

« [...] quand j'ai commencé, c'est ainsi, ... on ne m'a pas mis sur tous les composants, mais j'ai ... le composant qui m'a été le plus proche, c'est-à-dire (...) celui avec lequel j'avais déjà travaillé à l'université pendant cinq ans. J'avais déjà connu par le biais des aspects aérodynamiques, car j'y avais fait les tests. Et puis j'ai commencé avec un projet... où j'ai avec quelqu'un qui l'avait fait avant, donc un collègue. Quand j'ai commencé, je dois rajouter, il y a eu deux aérodynamiciens. Nous sommes huit maintenant. J'étais la troisième. Il se trouve que les deux y étaient déjà depuis bien longtemps. (...) et c'est pour cela que l'un des deux... avec moi il a vu les processus que les deux avaient établis ensemble. » (AéroAL1, J7a) (257)

« [...] Ma spécialité sur les moteurs à combustion a facilité mon travail, car j'étais assigné au banc d'essai pendant des années. J'y étais très libre et devais me construire une base de connaissances moi-même. » (AéroAL3, J3) (258)

Une autre dynamique d'intégration peut être décrite quand les jeunes sont passés par une formation orientée vers la pratique. L'expérience précédente en entreprise leur donne une aisance pour effectuer leurs activités, même s'ils savent qu'il est encore nécessaire d'apprendre les spécificités de la nouvelle firme :

« [...] Comme j'avais suivi une formation pratique, on a déjà vu que, en principe, ce n'est rien de neuf. Sur d'autres choses, qui se dirigent plutôt vers l'aviation, je n'avais aucune connaissance préalable. Il faut bien s'accrocher. Mais cela m'a toujours fait plaisir et j'avais une certaine facilité. Je ne peux pas dire que j'ai des difficultés avec quoi que ce soit dans cette direction. » (AéroAL3, J4) (259)

Des études orientées vers la théorie et vers la pratique préparent les jeunes au travail de différentes façons. Par la voie théorique, l'aisance vient par les connaissances spécifiques acquises lors des études qu'ils peuvent ensuite approfondir en entreprise, ce qui leur donne un sentiment de continuité. La formation par la pratique leur donne la possibilité de connecter les apprentissages théoriques rapidement avec des expériences pratiques qu'ils ont faites dans le passé.

Un autre facteur qui facilite l'intégration concerne les liens avec les collègues d'une même unité. Dans la partie portant sur les échanges interindividuels, nous avons déjà abordé l'encadrement qui a lieu pendant les études, mais aussi le soutien aux nouveaux employés qui prend souvent la forme d'un parrainage. Durant cette phase, il se crée déjà des liens avec les collègues de la même unité de travail.

« [...] Non, c'était semblable chez moi. Donc, en quelque sorte j'ai commencé en tant que stagiaire pendant longtemps. Puis j'ai écrit mon mémoire dans le service et j'ai commencé le projet. Ensuite on m'a demandé ce je voudrais faire. Je voulais... je le voulais depuis toujours, travailler scientifiquement, une fois que mes études seraient terminées. Et puis c'est arrivé naturellement et cela a continué. (...) Un CDI, directement après le projet. C'était génial que cela ait fonctionné (...) et les gens me connaissaient déjà ! » (AéroAL1, J2) (260)

« [...] Quant à moi, on m'a mis quelqu'un à mes côtés pendant les premiers... donc comme une sorte de coach qui m'a ... avec qui j'ai aussi ... travaillé dans la vie professionnelle et qui m'a formé pendant plusieurs années. La relation était relativement bien et cette personne a été un bon formateur et n'avait pas de grands problèmes avec cela je pense. ... on m'a mis à ses côtés et j'ai travaillé avec lui et il m'a donné un ensemble de tâches. À partir d'un certain moment, j'étais capable d'être seul et j'ai donc pris en charge des choses. » (AéroAL1, J3) (261)

Un autre aspect à considérer est la création d'un plan d'intégration au travail. Ce dernier contient les connaissances spécifiques qui doivent être acquises dans le cadre de l'activité de l'employé dans l'entreprise, mais aussi par rapport aux spécificités de l'entreprise et du métier. C'est souvent le parrain/tuteur qui prend en charge l'acquisition des connaissances du ou des jeunes qu'il côtoie lors de leur intégration. Il est également possible que ce plan de travail soit encadré par plusieurs personnes, comme les responsables de chaque unité, et qu'il contienne des formations qui sont à suivre durant la période d'intégration.

« [...] donc le premier jour, on est venu me chercher, c'était le plus ancien du service qui était disponible et, en principe, c'est lui qui m'a fait une courte introduction (...) c'était tout de suite le premier jour. Il était là et l'a noté dans mon plan d'intégration et, oui, il a pu beaucoup m'aider au début. (...) dans le plan d'introduction on trouve tous les responsables que l'on peut consulter pour certaines questions, (...) Dans quel périmètre je vais travailler, quels sont les sous-objectifs que je souhaite réaliser. Et le tout dure une demi-année et puis vient l'entretien individuel avec le responsable, donc dans ce cas précis le responsable du service. Et puis je donne mes notations à mon service et je dis ce qui a bien et moins bien marché. Ai-je vraiment travaillé dans ce qui a été fixé initialement ? Comment dois-je évoluer ? Et cela s'est fait en février dernier cet entretien. » (AéroAL2, J1) (262)

Ce plan d'intégration au travail s'inscrit dans la vision où les firmes prennent en charge l'apprentissage des employés à long terme et de manière systématique, ce que nous avons souligné relativement au système d'éducation. Particulièrement dans les PME, le plan de travail permet de connaître les différents départements, tel que mentionné dans la section sur la rotation. De cette manière, les jeunes peuvent développer des connaissances sur l'ensemble des activités de l'organisation et, plus tard, ils seront mieux capables de mettre en contexte leur activité spécifique. On souhaite aussi traiter les jeunes arrivants d'une manière équitable, c'est-à-dire qu'on souhaite s'assurer que les mêmes connaissances leurs sont transmises:

« [...] En effet, j'y ai été embauché. D'abord en tant qu'associé, donc, en effet j'avais au début du temps pour me familiariser, c'est clair. J'ai fait tous les services une fois afin de me faire une idée comment c'est structuré. Puis, j'avais un contact et je me suis familiarisé moi-même avec des projets. Donc directement à la machine, non ? (...) Il fallait parcourir ce genre de choses. Donc on a passé du temps dans les services sans travailler activement, mais on a accompagné le chef de service. Il nous a expliqué les processus, les procédures, comment est structuré le service, qui sera plus tard mon interlocuteur dans quelle situation – voilà ce qui a été discuté à ce moment-là. » (PharmaAL1, J1) (263)

Comme c'est le cas pour les autres pratiques impliquant un engagement de la firme, composer un plan d'intégration comprend un risque pour les entreprises. En effet, l'opportunité pour l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances dès le début comporte un coût pour l'entreprise si ce dernier devait quitter pendant sa période d'approbation de six mois:

« [...] Oui, alors maintenant on a introduit le fait de faire des plans d'intégration au travail afin de développer un profil de poste. Oui, et ces plans sont exécutés pendant le temps d'intégration, qui dure généralement 6 mois en Allemagne. (...) Alors ça c'est...je me suis déjà fait avoir plusieurs fois, mais bon c'est comme ça. Bon, j'en sais rien...que les gens partent pendant la période d'approbation ou juste après la période d'approbation et que nous avons eu le coût, mais on n'a rien reçu. » (AéroAL3, S6) (264)

L'intégration des jeunes est alors souvent en continuité avec les études et donc facilitée par les connaissances spécifiques ou l'expérience pratique. Souvent, le jeune est accompagné, notamment par un parrain/tandem. Dans plusieurs cas, l'intégration a aussi un caractère systématique, car elle est accompagnée d'un plan d'intégration au travail qui prévoit les premières activités, les connaissances à acquérir et même, dans certains cas, les mesures de formation à suivre dès le début.

7.20 Les pratiques d'encadrement de l'actualisation de soi

7.20.1 L'encadrement de l'actualisation de soi dans les entreprises québécoises

Les pratiques d'encadrement et d'actualisation de soi décrivent des échanges entre les jeunes et les seniors ayant comme but d'identifier les choix professionnels des jeunes et d'offrir un encadrement pour y parvenir. Elles s'inscrivent dans une démarche d'acquisition perpétuelle de nouvelles connaissances.

Premièrement ont lieu des échanges avec le superviseur ou avec la personne responsable pour le développement des connaissances dans l'équipe afin de déterminer les objectifs des jeunes et d'orienter ensuite l'acquisition des connaissances nécessaires pour ce rôle. Ces échanges

impliquent des questions sur les aspirations de l'employé, où le senior intègre ses conseils pour ensuite adapter le plan de formations à suivre ou pour mettre le jeune en lien avec des personnes qui pourraient l'épauler dans ces démarches. Ces moments d'échange sont l'occasion pour le jeune de poser toutes ses questions relatives à son développement professionnel pour avoir un retour par une personne plus expérimentée.

« [...] Comment tu vois ça, toi-même, ton long terme? Aimerais-tu cela en design, veux-tu rester designer, as-tu envie d'aller essayer une autre skill? Veux-tu faire cela? Moi en tout cas, il (superviseur) me l'a demandé à chaque fois, puis tu lui dis : « Ah, tu sais, à un moment donné, je pensais peut-être faire du développement ! » Après cela j'ai eu une job à faire un peu développement, et puis finalement cela ne me tentait pas, c'était plate, ce n'était pas ce que je pensais que c'était. Fait que oublie ça, change ça pour...tu sais, « je veux rester en design ou je veux aller voir plus le côté build là mettons. » Tu sais, fait qu'à chaque année il te le demande, fait que je pense que cela fait partie un peu du training plan qu'on fait, entre les managers. » (AéroQC1, J1)

Dans certains cas, des actions concrètes suivent ces échanges. Les démarches de transmission des connaissances à l'intérieur de telles relations peuvent aussi prendre la forme de coaching, où les employés plus jeunes sont encouragés à réfléchir à leurs objectifs de carrière. Il se peut aussi que les jeunes qui s'intéressent à une activité d'un collègue dans l'entreprise et qui le suivent pendant une journée pour bien saisir son rôle et pour savoir s'ils souhaitent opter pour un tel rôle plus tard dans leur carrière.

« [...] Parfois il y a des connaissances personnelles, qui n'ont pas rapport avec le travail en tant que tel, mais plus par curiosité, qu'est-ce que... Quelle personne fait à tous les jours. Ça il y a possibilité d'aller juste voir la personne, rester avec elle une journée, et jusqu'en prendre ce qu'elle fait, en *shadowing* (...) Là ensuite en octobre tu t'en vas passer une journée avec elle, tu regardes qu'est-ce qu'elle fait, son quotidien. C'est à avoir une meilleure perspective de toutes les facettes, tous les points de vue avec lesquels qui tu travailles là. Il y a tellement de départements, il y a tellement de façons de penser, ça aide de juste passer une journée avec eux. » (PharmaQC1, J1)

Plusieurs faiblesses caractérisent cependant cet encadrement. Premièrement, il existe un manque de suivi systématique de la formation, une problématique déjà soulevée dans le cadre de la formation continue. Dans les plus petites entreprises, une formulation des objectifs de formation sur le long terme est quasi absente, tel que nous en avons déjà discuté dans le cadre du système d'éducation. Cela fait en sorte qu'il n'existe pas réellement de transfert des connaissances avec des encadreurs qui implique la trajectoire de carrière. Souvent les employés sont les acteurs principaux pour gérer leur trajectoire professionnelle. Cette perspective plutôt ponctuelle fait en sorte que les jeunes n'ont pas nécessairement une vision

des formations nécessaires pour leur trajectoire professionnelle et alors perçoivent plutôt l'acquisition des nouvelles connaissances dans une perspective immédiate:

« [...] Là je me considère formée, donc là je me considère comme il y a plus vraiment de transfert des connaissances qui se fait. Ensuite ça va être la formation d'appoint que je vais aller chercher pour la job à tous les jours, et ensuite il y a de l'information complémentaire que je vais aller chercher, mais ce n'est pas vraiment un transfert des connaissances. C'est comme ça que je vois cela là. » (PharmaQC1, J1)

Une autre logique de transfert des connaissances implique l'encadrement par plusieurs personnes ou mentors, plutôt que sous forme de réseau (*voir* aussi section sur le jumelage). Dans ce cadre, le transfert des connaissances consiste alors en un retour aux employés sur leurs possibilités de choix professionnels et en un appui pour les atteindre. Il permet d'assurer la succession sur des positions importantes et donc d'assurer une relève dans l'ensemble de l'entreprise par une identification et un encadrement des jeunes à haut potentiel.

« [...] Have I got the people in place to do what my business needs to do for the next two years. And if various people leave, have I got a talent pool in place to replace them? » (AéroQC1, S4)

« [...] Oui, donc c'est quelque chose qu'on est en train de construire, un plan de relève, des plans de développement pour les employés, les postes clés, ou les employés à haut potentiel. Donc c'est quelque chose qui est en train de se faire mais qui n'est pas encore formalisé et puis finalisé. » (AéroQC2, S3)

Parallèlement à ces facteurs et pour ce qui est des grandes organisations, il existe également une logique réseau où le transfert des connaissances se fait à l'échelle de toute l'entreprise. La particularité des entreprises québécoises quant au transfert des connaissances en lien avec la trajectoire professionnelle est que l'initiative d'acquérir des connaissances repose surtout sur les employés.

7.20.2 L'encadrement de l'actualisation de soi dans les entreprises allemandes

En prenant conscience des différentes approches d'encadrement de la trajectoire individuelle dans les firmes allemandes, nous pouvons identifier deux éléments communs, à savoir: 1) systématiser et standardiser l'acquisition des connaissances pour s'assurer que les employés disposent des qualifications nécessaires et 2) donner une perspective aux employés qui leur permettra de se projeter à long terme avec l'organisation:

« [...] Nous avons créé (...) un système, où nous disons: d'accord, un collaborateur commence et avec ce qu'il a appris dans sa formation, ou n'importe où, de spécialiste de la production chimique ...ce sont ses tâches qu'il peut accomplir (...) et nous avons développé un catalogue et nous avons dit: si tu veux en faire plus, il faut participer à une formation. Et cette formation

dure un certain temps et elle demande certaines exigences – et si tu as accompli cette formation, tu peux ... cette machine. (...) alors on peut dire, il y a une telle amélioration au cours du temps, ce qui rapproche le contenu et le salaire. » (PharmaAL1, RH1) (265)

« [...] Le transfert de connaissances commence par la formation! » (AéroAL2, S3) (266)

L'objectif derrière ce suivi systématique de la formation des employés est de lui donner une orientation générale pour l'ensemble de l'entreprise. En effet, il s'agit de ramener le contenu au besoin des entreprises et d'inscrire les intérêts individuels dans le fil conducteur général de l'organisation. Nous remarquons alors que la formation continue est envisagée dans l'esprit de nourrir l'entreprise dans son ensemble:

« [...] Nous avons chez nous un système de management des qualifications qui est en élaboration (...) nous avons des projets, pour lesquels nous avons besoin de certaines compétences. Et ça veut dire compétences non seulement en matière de gestion, mais aussi des compétences techniques et aussi l'expérience. Et nous savons que dans ce domaine nous avons ces employés, mais nous ne pouvons pas les produire en appuyant sur un bouton. (...) Alors, nous avons catégorisé chaque employé avec beaucoup de critères spécifiques. On peut notamment y trouver: dans quel domaine a-t-il effectué sa formation de base? C'est quelle discipline? (...) Ces données sortiraient du système et par le biais de cette catégorie-là: qu'est-ce qu'il fait aujourd'hui? Nous verrons alors immédiatement, c'est quoi sa tâche, si nous prenions une décision de l'enlever et de le mettre sur une autre tâche, cela risquerait de nuire à quel projet? (...) Si l'on combine tout cela avec les attentes de l'employé, qu'il dit: je veux parvenir à ça dans les prochains 2 ou 3 ans, nous avons ensuite tout le contexte, nous avons le délai et à partir de là, on peut développer les nouveaux besoins de formation. » (AéroAL2, S3) (267)

« [...] Plus de qualité. Car nous voulons être vraiment au top au niveau du service que nous offrons. Mais vous ne pouvez l'être qu'avec des employés qui excellent sur tous les plans. Bon, vous pouvez les envoyer se promener partout dans le monde pour assister à des séminaires quelconques, mais ça sert à rien, ça on l'a compris. Ça produit des résultats pour l'un ou l'autre, mais pas pour toute l'entreprise et cela ne permet pas de cibler les thèmes requis. Et alors, il faut plus de qualité, plus de mesures de qualification pour les employés, voilà les éléments principaux. » (PharmaAL1, S6) (268)

Aussi, le passage des employés à un rôle managérial est soumis à une démarche systématique. En effet, plusieurs interlocuteurs soulignent qu'avant de prendre des responsabilités managériales, il est important d'acquérir les connaissances nécessaires (p. ex. l'encadrement du personnel, la compréhension du nouveau rôle, etc.).

« [...] Et si vous voulez atteindre certaines fonctions, comme par exemple devenir chef de division, il faut suivre des cours spécifiques etc. On n'y parvient pas sans cela. Il faut qu'ils sachent ce qu'on veut faire....qu'au moment venu on remplit toutes les exigences nécessaires. » (AéroAL2, J2) (269)

« [...] Si je dis, par exemple, ici j'ai un candidat potentiel maintenant. J'ai l'intention de le développer sur le long terme pour qu'il atteigne une position de chef d'équipe, et alors on vise cette direction, pour qu'il reçoive de la formation au sujet de l'encadrement, n'est-ce pas? Parce que je ne peux pas donner à une personne inexpérimentée la responsabilité du personnel, non? Ça ne va pas! Alors, il y a quelques principes qu'il faut vraiment apprendre! Je le sais de ma propre expérience. » (AéroAL1, S6) (270)

Concernant le principe de structurer l'acquisition des connaissances dans les firmes, nous remarquons qu'il provient d'une vision des relations d'emploi à long terme. Au lieu d'embaucher au besoin des employés experts à court terme, les firmes cherchent à orienter l'actualisation de soi de leurs employés et, en raison d'une démarche d'apprentissage à vie et de changements continus, de les repérer au besoin à l'intérieur de l'organisation.

Par ailleurs, cette vision de systématiser l'acquisition des connaissances se manifeste aussi dans des situations où une telle vision est absente et où les employés expriment leurs attentes d'un encadrement plus structuré.

« [...] Je n'ai pas l'impression parfois que les responsables nous dirigent vers de telles formations où qu'ils disent : fais cette formation! Je suis en train d'attendre un séminaire, qu'on m'a accordé, d'accord, il faut le faire maintenant, oui, ok, mais autrement je n'ai pas l'impression qu'on fait de grand effort pour encourager les employés, et particulièrement pour les employés techniques je m'y attendais (...) Et moi je leur donnerais une certaine structure, une direction particulière et aussi cet effet de découverte, parce que quelques formations donnent simplement une base pour les tâches élémentaires d'un designer. A mon avis, les responsables des ressources des divisions techniques devraient y faire plus attention. » (AéroAL1, J4) (271)

« [...] C'est une question de... de culture. Cela veut dire de poser la question, ce que veut investir l'entreprise pour façonner un transfert de connaissance de manière efficace? Et moi, je peux dire là, je peux m'imaginer un système (...) où je dis, j'organise les cadres (...) ça veut dire, quelqu'un adopte activement une méthode de qualification, ça veut dire, quelqu'un dit, je vais qualifier cette personne-là! J'y fais un transfert de connaissances. Il va aller travailler 2 ans ici, 6 mois à l'étranger, il fera ceci et cela, alors tout d'un coup, c'est actif. C'est-à-dire, un cadre est formé activement. (...) Cela n'existe pas, le thème formation comme élément de direction, comme méthode pour améliorer la performance de l'entreprise avec l'exigence d'une application structurelle. » (AéroAL1, S2) (272)

Finalement, l'acquisition des nouvelles connaissances fait également partie d'une réflexion en équipe. Les membres d'une équipe se consultent pour identifier les connaissances manquantes, pour établir les priorités, évaluer la faisabilité avec un budget donné et pour répartir des formations.

« [...] Les responsables font attention à ce que les mesures soient conformes et bien réalisées. Chez nous, dans notre division, ils discutent entre eux lors d'une réunion chaque fois... alors, moi, je peux communiquer aux gens, qu'est-ce que vous voulez, imaginez, ce qu'il vous manque. Et alors, après il faut regarder et rechercher chacun un petit peu jusqu'à ce que soit déterminé et considéré comme utile. Et après, c'est décidé. » (AéroAL3, J2) (273)

Cette réflexion peut aussi se faire à long terme, c'est-à-dire qu'on identifie les connaissances qui sont nécessaires à long terme pour ensuite identifier les personnes qui prendront ces champs spécifiques à leur charge. Cette réflexion en équipe peut ensuite influencer le plan de développement professionnel des individus tel qu'il est décrit dans la première partie de cette section:

« [...] Bien, oui c'est comme ça, qu'on essaie de voir dans les divisions : quel est le niveau des connaissances ? Dans quelques divisions nous avons aussi établi des matrices pour voir précisément : qui a reçu quelle formation, où et quels sont les besoins en matière de connaissances. Et alors on essaie de continuer de manière très ciblée et de dire: Ok, on trouve des formations adéquates. Ou encore, il y a des employés qui disent: je veux avoir plus de connaissances diversifiées. Qu'est-ce qu'on peut faire dans ce cas? Et alors on cherche des solutions ensemble. » (AéroAL3, S4) (274)

Les démarches systématiques et collectives de l'actualisation de soi dans les firmes allemandes soulèvent deux dimensions quant à ces pratiques : une démarche à long terme et une réflexion sur la complémentarité des connaissances.

7.21 Comparaison des pratiques de transfert des connaissances entre générations au Québec et en Allemagne

Tout d'abord, cette comparaison nous permet d'établir un répertoire des pratiques de transfert des connaissances entre générations dans les firmes québécoises et allemandes et d'ainsi d'établir un portrait détaillé de ces dernières. Ce faisant, il s'avère que les douze groupes de pratiques comprennent des formes différentes de ce transfert.

| |
|---|
| Descriptif des pratiques |
| Co-construction des connaissances en équipe sur une plus longue période |
| Encadrement des tâches des jeunes par les seniors |
| Résolution commune de problèmes |
| Identification des interlocuteurs par les jeunes |
| Seniors approchent jeunes pour les soutenir dans leurs activités (proactivité seniors) |
| Seniors approchent les jeunes pour échanger sur une thématique de leur intérêt commun |
| Réunions entre deux personnes (ex. Résolution d'un problème) |
| Réunions régulières en équipe |
| Réunions d'équipe aux étapes de travail importantes |
| Réseaux d'experts formels |
| Réseaux personnels |
| Réseaux du type de communauté de pratique |
| Réseau large organisé autour d'une technologie |
| Le mentorat à proximité |
| Le mentorat sous forme réseau |
| Le mentorat dans le cadre d'un programme formel |
| Jumelage lors de l'arrivée d'un jeune |
| Jumelage lors du départ d'un senior |
| L'encadrement des étudiants |
| Les jeunes essaient de concevoir des questions à poser aux seniors |
| Processus de double-vérification après avoir effectué des tâches importantes (à deux) |
| Rotation pour connaître différents domaines (identifier champs d'intérêt) |
| Rotation dans le cadre d'un enrichissement cognitif systématique |
| Rédaction d'un document lors d'un départ d'un employé senior |
| Rédaction d'un document à la fin d'une étape de travail (ex. leçons apprises) |
| Conception d'un arbre des connaissances au moment du départ d'un employé |
| Consultation bibliographique par les jeunes |
| Formation à partir des documents conçus par les seniors |
| La création de la formation avant le départ d'un senior |
| La formation en interaction avec les jeunes |
| La conception d'un plan d'intégration structuré |
| L'auto-apprentissage |
| L'augmentation progressive des responsabilités du jeune (selon le jugement des seniors) |
| Identification des formations en fonction des besoins immédiat de l'entreprise |
| La réflexion collective sur la formation (complémentarité des connaissances) |
| L'encadrement du développement professionnel sur le long-terme |
| Formation selon les besoins et la valorisation sur le marché du travail |
| Formation autonome du jeune sur le long terme |

Tableau 7.13 Répertoire des pratiques de transmission des connaissances entre générations dans les entreprises québécoises et allemandes

Dans une deuxième démarche, il s'agit d'adopter un regard comparatif. Reprenons ces treize catégories tout en soulevant la particularité de chacune (Pour un aperçu de l'ensemble des pratiques, voir tableau 7.13). Le travail en équipe est très présent, à la fois dans les entreprises québécoises et allemandes. En Allemagne, nous avons retrouvé plusieurs situations où les équipes existent de longue date et où l'intégration des nouvelles personnes peut s'avérer difficile. Au Québec, la proximité des liens au sein de l'équipe est variable et parfois les jeunes souhaiteraient avoir davantage la possibilité d'échanger avec leurs collègues seniors qui font partie de la même équipe.

Les conversations informelles en Allemagne se démarquent par le fait que ce sont aussi les seniors qui approchent les jeunes, notamment pour pouvoir échanger sur une thématique spécifique. De plus, se dégage une volonté de fournir des connaissances contextuelles, les échanges s'inscrivant dans une dimension plus longue. Au Québec, ce sont particulièrement les jeunes qui approchent les seniors pour pouvoir trouver une réponse à leur question rapidement. Se manifeste alors une logique de recherche d'efficacité. Tandis qu'au niveau des réunions, il n'y a pas de différence particulière, nous pouvons noter une particularité par rapport aux réseaux. Dans le contexte allemand, nous avons rencontré un réseau large qui s'organise autour d'une technologie et qui forme une catégorie différente des autres réseaux (réseau d'experts formel, réseau du type communauté de pratique et réseau personnel des employés).

Les pratiques de parrainage et de jumelage sont très présentes en Allemagne, tandis qu'au Québec, nous n'avons rencontré que peu de pratiques de ce genre (et si c'était le cas, elles pourraient plus être associées au mentorat). Les firmes allemandes misent particulièrement sur un accompagnement à proximité et sur la transmission des connaissances spécifiques, tandis que les pratiques de jumelage au Québec sont davantage soumises à l'initiative individuelle et se présentent dans une forme réseau.

Certaines pratiques existent exclusivement au Québec ou en Allemagne. Dans les entreprises québécoises, les jeunes jouent parfois un rôle de cadrage des connaissances pour anticiper sur le dialogue avec les seniors. Cette démarche s'explique par une rareté des échanges avec des

collègues plus anciens et la nécessité de concentrer le dialogue sur les enjeux cruciaux. En Allemagne, une forme de transmission des connaissances concerne le « principe des quatre yeux » (*Vieraugenprinzip*), qui consiste en une démarche de vérification du travail d'un jeune par un collègue plus expérimenté. Cette pratique exprime la volonté de standardisation des connaissances dans les firmes.

Pour ce qui est de la rotation des postes dans les entreprises allemandes, elle s'inscrit davantage dans une démarche d'acquisition des connaissances systématiques, car on souhaite que les jeunes rencontrent les différents départements et se familiarisent avec les différentes activités de l'entreprise. Au Québec, cette pratique sert souvent à identifier les champs d'intérêt pendant les premières années d'expérience professionnelle et elle est souvent le fruit d'une initiative individuelle.

La documentation constitue une solution de secours à la fois pour les entreprises allemandes et québécoises. Cependant, la conscience des limites de la documentation des connaissances semble plus grande en Allemagne qu'au Québec et dans les firmes allemandes on essaie de compenser les limites avec des pratiques complémentaires. Au Québec, nous avons davantage rencontré des incitatifs de la part des entreprises à documenter le savoir des employés afin de créer un répertoire des connaissances pour les jeunes (notamment dans le cas d'un départ à la retraite d'un expert). Aussi, par rapport à la formation qui se donne par les seniors à leurs collègues plus jeunes dans l'organisation, il semble exister une tendance à passer par des documents (ou des formations numériques) dans les entreprises québécoises, tandis qu'en Allemagne, on mise davantage sur l'interaction directe avec les jeunes pour développer leur capacité de jugement.

En ce qui a trait à l'intégration des nouveaux employés, il se dégage des liens de proximité durant les premiers mois dans les entreprises allemandes. De plus, un plan de travail systématisé et sur une plus longue durée fait partie des pratiques d'intégration. Au Québec, l'intégration implique souvent l'apprentissage autonome. Cette démarche est complétée d'échanges pointus avec des collègues seniors ou par une augmentation progressive des responsabilités selon le jugement des collègues seniors. Finalement, l'encadrement de

L'actualisation de soi au Québec repose souvent sur l'initiative individuelle et les intérêts ponctuels de la personne ou de l'entreprise, tandis qu'en Allemagne se dégage une tendance pour une démarche à long terme, et, par la réflexion en équipe, une tendance pour une complémentarité des connaissances en entreprise.

| Nature de la pratique | Québec | Allemagne |
|---|---|---|
| 1. Le travail en équipe | Variations de liens de proximité dans le cadre des équipes | Parfois on rencontre une dimension long terme des équipes |
| 2. Les conversations informelles | Initiative des jeunes ; volonté d'efficacité | Initiative des jeunes et seniors ; volonté de fournir des connaissances contextuelles |
| 3. Réunions | Les trois types de réunions (entre deux personnes, en équipe et formelles) sont omniprésents | Les trois types de réunions (entre deux personnes, en équipe et formelles) sont omniprésents |
| 4. Réseaux | Nous avons rencontré les réseaux d'experts formels, le réseau du style Cop et surtout le réseau de contacts personnels ; le réseau large en lien avec la technologie n'a pas été rencontré dans les entreprises québécoises | L'ensemble des réseaux existent, mais comparativement au Québec c'est la présence des réseaux larges en lien avec la technologie qui forme une particularité |
| 5. Jumelage | Peu présent dans les organisations québécoises ; Tendance d'une forme de mentorat sous forme réseau Limites au développement des relations sur le long-terme | Très présent dans les organisations allemandes ; Parrainage à proximité émergeant des relations de travail quotidien ; Préférence pour des pratiques favorisant le partage des connaissances spécialisées (et d'une manière systématique) |
| 6. Le cadrage | Nécessité de préparer les échanges avec des seniors pour les réduire au minimum (manque de temps). | Cette pratique n'a pas été rencontrée en Allemagne. |
| 7. Principe des 4 yeux | Cette pratique n'a pas été rencontrée au Québec. | Volonté de standardisation des connaissances dans la firme. |
| 8. Rotation des postes | Sert souvent à identifier un domaine d'intérêt/de spécialisation. | S'inscrit davantage sur un apprentissage systématique conçu sur une période plus longue. |
| 9. Documentation | Souvent utilisé quant à l'apprentissage initial et lors du départ d'un employé expert (forte présence de la logique de captation) | Pratique complémentaire aux échanges interpersonnels, moins considérée pour l'apprentissage initial, cependant : nécessité croissante de captation des connaissances |
| 10. Formation donnée par les seniors | Nous avons davantage rencontré des pratiques de formation qui passent par des systèmes d'information ou de la documentation. | Nous avons davantage rencontré des pratiques basées sur l'interaction entre les seniors et les jeunes. |
| 11. L'intégration | Tendance pour l'auto-apprentissage et pour l'augmentation progressive des responsabilités | Tendance pour une acquisition structurée des connaissances et des liens de proximité durant les premiers mois |
| 12. L'encadrement de l'actualisation de soi | Tendance à miser sur l'initiative individuelle et sur les intérêts ponctuels de l'individu et de la firme. | Tendance pour un développement à long terme et une réflexion d'équipe pour arriver à une complémentarité des connaissances en entreprise |

Tableau 7.14 Aperçu comparatif des pratiques de transfert des connaissances entre générations dans les entreprises québécoises et allemandes

Suite à la présentation des résultats, nous passons maintenant au chapitre d'analyse/discussion, qui reprend l'ordre séquentiel institutions /générations /pratiques telles que nous l'avons adopté au sein de ce chapitre, tout en connectant ces différentes parties.

CHAPITRE VIII

ANALYSE/DISCUSSION

Ce chapitre, qui présente l'analyse et la discussion, est organisé en quatre sections. Les trois premières sections présentent des réponses aux trois sous-questions de recherche (niveau institutionnel/ niveau générationnel/ niveau des pratiques) et la quatrième section présente un résumé des éléments de la thèse avancée suite à l'analyse et la discussion.

8.1 Déterminer les variables de comparaison des contextes institutionnels allemand et québécois quant au transfert intergénérationnel des connaissances

Dans un premier temps, il s'agit d'aborder les éléments institutionnels pour répondre à la première sous-question de recherche qui va comme suit: *1. Quels sont les facteurs institutionnels qui découlent du système d'éducation, du rapport salarial, du système de protection sociale et du système financier et qui ont un impact sur le transfert des connaissances ?*

Afin de répondre à cette question, il nous semble essentiel de rappeler les caractéristiques institutionnelles que nous avons dégagées suite à la comparaison des architectures institutionnelles québécoise et allemande (Chapitre 7). Pour le Québec, nous avons identifié quatre caractéristiques principales de l'architecture institutionnelle, à savoir: un caractère flexible et potentiellement volatil des relations de travail, des mesures de régulation (de base) de la formation, du rapport salarial et de la protection sociale (impliquant des variations individuelles), le désengagement de l'entreprise quant à la prise en charge des employés et le pragmatisme (par rapport aux connaissances acquises et à la formation de soi). Les caractéristiques qui marquent l'Allemagne diffèrent de celles du contexte québécois. En effet,

on y retrouve: la recherche et la valorisation de la continuité des relations et des trajectoires professionnelles, la prise en charge systématique et collective des employés, le déplacement progressif de la prise en charge personnelle des employés et la valorisation de la spécialisation des connaissances. À l'aide de ce regard comparatif, trois variables institutionnelles peuvent être identifiées: la longueur des cycles temporels dans les entreprises, la nature de la prise en charge des employés et le mode dominant de production des connaissances. Ce sont donc des variables qui émergent de l'architecture institutionnelle, à partir des complémentarités des institutions québécoises et allemandes. Elles seront exposées dans les sections qui suivent. Par la suite, les différences entre le Québec et l'Allemagne identifiées à partir des trois variables peuvent aider à contraster les facteurs descriptifs des générations, et ainsi, les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances.

À titre d'introduction, il importe de faire une mise en garde par rapport à la comparaison des deux contextes. La comparaison de deux contextes mène automatiquement à un aperçu dichotomique du Québec et de l'Allemagne. Il est donc important de souligner que les différences qui sont mises en avant indiquent seulement un plus grand degré de présence de certains éléments, dans un contexte ou dans l'autre. De ce fait, et pour nuancer cette perspective comparative, nous présenterons un aperçu plus nuancé des pratiques de transfert des connaissances entre générations dans la troisième partie.

8.1.1 L'axe temporel : La longueur des cycles temporels dans les entreprises

En étudiant les deux portraits institutionnels, une dynamique commune émerge: les limites de temps dans les entreprises. Plusieurs interlocuteurs au Québec comme en Allemagne soulignent que les fluctuations et les changements sur le marché commercial demandent de la création de valeur à court terme et une réduction des coûts, là où c'est possible. Dans les entreprises cotées en bourse, ces pressions sont encore plus accentuées. L'impératif de réduction des coûts s'y exprime par une démarche appelée le *headcount* qui implique la réduction du personnel. La restriction du nombre d'employés fait en sorte que la pression par le temps est accélérée. Dans ce contexte, les employés ont donc de la difficulté à mener des démarches qui ne sont pas directement liées à l'activité productrice, parmi lesquelles on doit

compter le transfert des connaissances entre générations (p. ex..La formation des jeunes dans le cadre d'un projet).

En lien avec cette observation, la littérature décrit un paradoxe entre le capitalisme financier et le capitalisme cognitif (Bédard *et al.*, 2011; El Mouhoub et Plihon, 2009). Parmi les facteurs paradoxaux se trouve la dimension temporelle qui émerge particulièrement dans le cadre de cette recherche. Cette dimension décrit l'opposition entre l'immédiateté du capitalisme financier et le caractère à long terme du capitalisme cognitif. En effet, les données collectées dans le cadre de cette recherche révèlent que c'est particulièrement l'implication de plusieurs générations dans le transfert des connaissances qui exige une continuité. En raison de ce besoin de continuité, le transfert des connaissances entre générations se conçoit particulièrement à long terme, ce qui accentue l'opposition avec le monde financier. Plusieurs auteurs ont également souligné la nécessité et la difficulté de concevoir le transfert des connaissances à long terme (Dalkir, 2010). D'autres présentent des défis supplémentaires quant au transfert des connaissances entre générations dans le contexte financier actuel. Cloutier *et al.* (2012) et de Coninck et Gollac (2006) mentionnent notamment une intensification de la charge de travail, l'impératif de flexibilité des pratiques managériales et la précarité de l'emploi.

Quant à ce paradoxe temporel général, il s'agit maintenant de porter un regard sur les particularités du Québec et de l'Allemagne. La comparaison à partir du cadre institutionnel fait apparaître des différences entre les deux contextes. En effet, à partir des caractéristiques clés présentées en introduction, nous pouvons notamment distinguer les firmes québécoises et allemandes à partir de la longueur des cycles temporels dans les entreprises. Ces cycles temporels décrivent principalement le rythme du renouvellement de la main-d'œuvre (à l'interne et à l'externe) qui est influencé par l'architecture institutionnelle (régulations des contrats, connaissances spécifiques à l'entreprise, etc.). La longueur des cycles temporels détermine aussi pendant combien de temps et de quelle façon les employés se côtoient, un aspect à considérer quant au transfert des connaissances entre générations.

En ce qui concerne la longueur des cycles dans les entreprises québécoises, il est à mentionner que plusieurs éléments s'inscrivent dans une logique de flexibilité et de volatilité. Mentionnons d'abord la fréquence considérable des mouvements de personnel qui s'explique par une absence de réglementation générale des liens contractuels et des salaires pour les groupes professionnels rencontrés. Les employés peuvent donc changer d'emploi pour chercher un meilleur salaire, pour grimper des échelons hiérarchiques plus rapidement ou pour travailler pour plusieurs employeurs simultanément (en tant que consultants). Les jeunes surtout risquent de changer d'employeur rapidement à partir du moment où ils commencent à accumuler une certaine expérience et se sentent ainsi demandés sur le marché du travail. Cependant, certains seniors experts souhaitent préserver leur flexibilité et optent pour un statut de consultant à la place d'être liés à l'entreprise de manière permanente.

De plus, les choix des entreprises peuvent mener à une volatilité des employés en ce qui a trait à la main-d'œuvre. Par exemple, les firmes peuvent décider d'émettre des contrats à durée déterminée, si le marché le demande, une dynamique illustrant la forte influence des cycles du marché commercial sur les organisations. Cette volatilité est également reflétée par la protection sociale. Par rapport aux plans de retraite se manifeste notamment un détachement progressif entre la couverture individuelle et l'engagement organisationnel. La retraite est de moins en moins dépendante du choix de l'employeur. Cette volatilité peut mener à de fortes restrictions à la formation spécialisée en entreprise. Un roulement plus important des employés engage notamment un coût important pour les former.

En Allemagne, les cycles des entreprises suivent une autre dynamique. Malgré les fluctuations du marché commercial et les impératifs de réduction de coûts, se manifeste une valorisation de la continuité. Par exemple, l'acquisition de connaissances spécifiques se fait dans une continuité. Par le biais des études (pour ce qui est des études universitaires) et le lien avec l'entreprise (pour ce qui est des études sous le système dual ou des travaux d'étudiants en lien avec la firme), la majorité des étudiants sont déjà fortement liés à une organisation et construisent ainsi des liens à long terme avec elle. S'ajoute à cela un rythme modéré de changement à l'intérieur des entreprises. Ce rythme s'explique souvent par la spécialisation des employés, car ils préfèrent souvent maîtriser un domaine jusqu'au bout des

doigts. D'autres facteurs explicatifs sont la forte régulation des contrats dans la durée et par rapport aux salaires. Comme les conditions de recrutement dans le même secteur se ressemblent d'une firme à l'autre, il est souvent avantageux pour les employés de rester dans la même firme et d'y prendre progressivement des responsabilités. Les longs cycles de renouvellement de la main d'œuvre dans les entreprises rendent souvent possible une actualisation de soi systématique et structurée. Aussi, la protection sociale reflète cette perspective de continuité. Le système de retraite corporatif notamment est encore basé sur l'ancienneté et présente plusieurs restrictions quant au changement d'employeur. Finalement, les relations avec des partenaires financiers sont souvent établies à long terme.

La comparaison à partir des cadres institutionnels apporte donc des éléments de compréhension du paradoxe existant entre le capitalisme financier et le capitalisme de la connaissance. En effet, les caractéristiques des institutions allemandes mènent à des cycles en entreprise plus longs que ceux des firmes québécoises. Ainsi, ils ressemblent plus aux cycles de vie individuels professionnels et personnels que dans le cas des firmes québécoises. Cependant, plusieurs facteurs de tension existent par rapport au temps dans les firmes allemandes. Dans la section sur le système financier, nous avons notamment discuté que de plus en plus de changements et d'adaptations s'imposent. Même si le cadre institutionnel arrive à atténuer ces derniers, les problèmes de pression par le temps font de plus en plus surface dans les organisations. Ils mènent notamment à une surcharge des employés, car le cadre institutionnel plutôt rigide implique une stabilité du personnel et les fluctuations du marché doivent donc être absorbées par les employés. Ces changements et insécurités peuvent également faire en sorte que les employés quittent l'organisation quand ils sentent qu'une instabilité s'annonce. Dans ce cas, les entreprises allemandes commencent à vivre des ruptures par rapport à leurs employés

« [...] Il s'ajoutait que le...la chute du travail, la chute du chiffre d'affaires que nous avons eue. Et le tout a mené à une situation très incertaine. (...) C'est pour cela que je me suis dit que je me chercherai autre chose. (PharmaAL1, J5) (275)

La dimension du temps qui ressort comme élément de comparaison de contextes institutionnels a également été abordée dans la littérature comparative sur les institutions. Sur ce point, nous partageons l'avis de Soskice (1999) qui situe l'Allemagne parmi les économies

coordonnées (CME) et qui souligne la perspective à long terme qui existe à l'intérieur de tels environnements capitalistes. Dans ce cas, les relations avec les banques sont bâties à long terme et les employés sont fortement liés à l'entreprise (Rhodes, 2000; Soskice, 1999). Quant à la dimension du temps, le contexte québécois montre des caractéristiques des économies libérales (LME) : un horizon plutôt à court terme quant aux finances et aux liens contractuels. Aussi, Amable (2005), qui présente les institutions dans leur complémentarité, aborde la dimension du temps dans différents environnements capitalistes. Dans les systèmes fondés sur le marché apparaissent notamment des contraintes à court terme, ce qui empêche une forte protection de l'emploi. Pour ce qui est du capitalisme européen continental, l'absence des contraintes à court terme mène à une stabilité d'emploi (*idem*). De plus, la protection de l'emploi dans ce contexte empêche un changement structurel rapide.

La littérature institutionnelle aborde aussi les pressions que subit le contexte capitaliste allemand. Thelen (2014) propose la notion de dualisation pour décrire les tendances libérales du modèle allemand qu'elle décrit plutôt comme capitalisme démocratique. L'idée de la dualisation traduit les pressions que vivent les entreprises entre un modèle plutôt bâti sur le long terme et les tendances à court terme imposées par le marché.

8.1.2 L'axe collectivité/individualisme : La nature de la prise en charge des employés

Il est également possible de contraster des éléments tels que la régulation contractuelle, la régulation de la protection sociale des employés ou la représentation de leurs intérêts. Les éléments soulevés permettent de distinguer les deux contextes à partir de la nature de la prise en charge des employés. Ce facteur permet de comparer le degré de l'engagement des firmes (ou d'autres instances) par rapport à la trajectoire professionnelle des employés (incluant la formation), la représentation de leurs intérêts, la protection sociale ainsi que l'intensité de la prise en charge qui repose sur l'employé.

Au Québec, les employés prennent majoritairement à leur charge la représentation de leurs intérêts, l'adaptation de leur rémunération et les décisions à prendre au niveau de leur trajectoire professionnelle. Cela dit, il importe de rappeler que les employés interrogés dans

le cadre de cette étude ne sont pas regroupés par un syndicat. Ainsi, les instances collectives rencontrées dans les firmes québécoises prennent plutôt la forme de comités d'employés, mais il s'agit d'une activité volontaire qui n'est pas systématique. En raison de l'absence des syndicats, il n'existe pas de régulation générale des salaires, ce qui mène à des négociations entre l'employé et l'employeur et une individualisation des conditions salariales. Comme le salaire n'est pas soumis à une logique collective, il peut être considéré comme facteur déterminant du mouvement du personnel. Aussi, en matière de protection sociale, des différences entre employés peuvent se manifester. Même si l'État offre une protection générale à tous les employés (par le système de santé, de protection d'emploi et le système de pension), les plans corporatifs peuvent parfois faire une différence et servent comme moyens d'attraction des employés qualifiés. L'offre d'une couverture supplémentaire varie d'une firme à l'autre et dépend de la taille ainsi que de l'engagement de la firme. Dans l'ensemble se dégagent alors une logique libérale et une tendance vers une individualisation du rapport salarial qui se superposent au rôle de l'État providence.

En comparaison, la prise en charge des employés allemands est partagée. De nos recherches ressort que les employés sont fortement pris en charge par des instances collectives. Cette prise en charge comprend des initiatives communes de l'État et des entreprises (couverture médicale harmonisée pour les employés, forte protection d'emploi, système de retraite reposant sur les contributions de l'employeur) et des démarches menées par d'autres institutions collectives (CE, syndicats). Les syndicats notamment jouent un rôle régulateur, car ils déterminent les groupes salariaux en fonction des secteurs ainsi que les avantages sociaux (congrés, prise de retraite, etc.). S'ajoute à cela le CE, une instance collective qui représente spécifiquement les intérêts des employés à l'interne de la firme. Son engagement systématique peut contribuer à un sentiment de stabilité et de confiance. De plus, la protection sociale est régulée par l'État et repose sur un système de concertation tripartite (entreprises, syndicats, État), donc aussi par rapport à cet aspect, les employés sont automatiquement pris en main. La logique de prise en main systématique s'exprime aussi par le biais du système d'éducation. Les liens sont très forts entre les institutions d'enseignement et les firmes, ce qui peut prendre la forme d'une intégration des étudiants à long terme ou celle de la formation pratique et systématique dans le cadre du système dual. Pour les

employés ayant passé la phase d'insertion ou d'études se dégage souvent une logique d'ajout systématique des connaissances selon un plan structuré.

Cependant, se dégage aussi une logique où ce sont les employés qui prennent en main leur carrière et la représentation de leurs intérêts. En effet, plusieurs employés ont le statut hors tarif. Leurs salaires suivent une logique individuelle et leur protection sociale peut varier (notamment pour être plus bénéfique et pour davantage lier ces employés à la firme). En parallèle, l'analyse du système de protection sociale révèle une tendance à la fragilisation des liens entre les entreprises et les employés. Pour certains employés, la couverture corporative est loin d'être signifiante et ils préfèrent la prendre à leur charge pour être indépendant d'un système qui repose (encore souvent) sur l'ancienneté. Guillemard (2007) observe ces mêmes facteurs de tension. L'auteure souligne une disjonction croissante entre la protection sociale telle que conçue à l'ère industrielle et les nouveaux besoins de protection qui sont liés à une flexibilisation des parcours professionnels exigeant une protection contre l'obsolescence rapide des savoirs et des compétences. Pour ce qui est de la prise en charge des employés telle que considérée au sein de cette recherche, nous observons une forte présence de l'État providence, ce qui mène à une prise en main des employés de manière collective et systématique, mais s'ajoute à cela une tendance libérale.

La littérature macro-institutionnelle a produit des distinctions par rapport à la prise en charge des employés. Selon Hall et Soskice (2001), l'Allemagne représente l'exemple d'un capitalisme coordonné où l'État joue un rôle important. Dans ce contexte, il existe souvent des standards de formation professionnelle selon l'industrie (Soskice, 1999). Par une forte présence de syndicats dans la société allemande, la négociation des salaires est effectuée de manière coordonnée via les compagnies (Soskice, 1999). Par ailleurs, une tendance de libéralisation peut être retrouvée dans le portrait institutionnel en Allemagne, ce qui a été pris en considération dans les travaux récents qui abordent le changement institutionnel dans les systèmes de capitalisme comme l'Allemagne, appelés démocratiques. Par exemple, les travaux de Thelen (2014) et de Streeck (2008) soulignent notamment une libéralisation progressive du contexte allemand et des impacts sur la prise en charge des employés.

Pour ce qui est du Québec, plusieurs auteurs avancent qu'il existe moins de standards quant à la formation professionnelle. Tremblay (2001) affirme notamment qu'au Québec une dynamique d'employabilité domine lors de l'insertion des jeunes. Effectivement, l'insertion professionnelle dépend surtout de la capacité individuelle à s'insérer dans un milieu de travail en fonction de ses caractéristiques personnelles (et non d'une prise en charge par une collectivité qui souhaite générer du développement économique et des emplois). Comme Charest le disait déjà en 1990, par la mise en place des comités sectoriels, un effort de coordination a été effectué au Québec (Charest, 1999). Plus tard, l'auteur observe que cette coordination reste minime (Charest et Critoph, 2010). Les données collectées dans cette étude confirment cette affirmation. Justement, même avec la mise en place des comités sectoriels dans les années 1990, la responsabilité concernant la formation repose avant tout sur l'individu.

La comparaison du contexte allemand et québécois soulève aussi la question de l'engagement des employés envers la firme. Ainsi, il semblerait que les employés allemands soient davantage engagés envers la firme alors que l'engagement de leurs homologues québécois serait particulièrement orienté vers leurs projets professionnels individuels. L'engagement des employés est un thème qui a fait l'objet d'une vaste littérature. Le sujet a surtout intéressé les auteurs adoptant une perspective psychologique ou de RH. Plusieurs auteurs avancent notamment qu'une nouvelle conception de l'engagement s'impose face à des nouvelles relations au travail (Hult, 2005; Klein *et al.*, 2012). En outre, on peut concevoir différents degrés d'engagement allant de l'acquiescement à l'identification avec l'entreprise (Klein *et al.*, 2012). Par ailleurs, l'engagement des employés peut concerner différentes cibles. L'engagement envers l'organisation représente la forme classique (Klein *et al.*, 2012). Dans ce cadre, on retrouve la notion des « comportements de citoyenneté organisationnelle », provenant des psychologues organisationnels et industriels (Paillé, 2008). La notion décrit l'investissement des employés qui complètent des tâches ne faisant pas partie de leurs tâches régulières et relevant d'un choix personnel (Organ, 1988). Plusieurs comportements de cette nature peuvent ainsi être identifiés. Parmi ces derniers, on retrouve notamment le comportement d'aide (*helping behaviour*) (Paillé, 2008) qui pourrait aussi concerner les activités de transfert des connaissances dont il est question dans cette thèse. Dans ce cadre,

les employés s'identifient aux valeurs de leur organisation et font des efforts importants dans leur travail pour contribuer à sa réussite et vouloir en rester membre. Ce type d'engagement implique donc une vision de l'ensemble de l'organisation et non seulement de l'activité professionnelle individuelle. De plus, selon des travaux récents, l'engagement peut également concerner un but spécifique de l'organisation, l'occupation, l'équipe, un projet ou le patron (Klein *et al.*, 2014; Klein *et al.*, 2012). Par ailleurs, toujours selon cette littérature, l'engagement des employés peut également varier d'un contexte sociétal à l'autre. Plusieurs auteurs évoquent l'influence des facteurs sociétaux tels que le degré de la sécurité d'emploi, la représentation syndicale, la segmentation du marché de l'emploi sur la nature de l'engagement des employés (Hult, 2005; Klein *et al.*, 2012).

8.1.3 L'axe cognitif : Les modes dominants de production des connaissances

De plus, notre analyse permet de soulever des particularités québécoises et allemandes quant aux aspects liés à la connaissance. De nos recherches ressortent des différences en matière de développement des connaissances dans les firmes. Le Québec et l'Allemagne peuvent donc être contrastés à partir des modes dominants de production des connaissances qui sont omniprésents dans les différentes sociétés. La variable proposée ici décrit l'influence des facteurs institutionnels sur le développement des connaissances des employés durant leur formation et tout au long de leur trajectoire professionnelle. Les résultats relatifs au système d'éducation et au rapport salarial révèlent ces différents modes de production des connaissances.

Au Québec, le système d'éducation reflète une dominance des études universitaires avec peu d'expérience pratique dans les entreprises (surtout pour ce qui est du premier cycle). Les jeunes québécois qui terminent leur baccalauréat ont souvent un profil homogène: des connaissances théoriques de base et peu ou pas d'expérience (qui se limite souvent à des stages). C'est donc l'expérience professionnelle qui est l'élément pour se distinguer. Aussi, en ce qui concerne la négociation salariale et l'avancement en carrière, l'expérience joue un rôle important. Comme les employés au Québec changent d'entreprises plus souvent, surtout en début de carrière, ils rencontrent différentes domaines, parfois même différents secteurs. Souvent une identification des intérêts professionnels a lieu pendant ces premières années. De

ce fait, c'est plutôt l'expérience générale accumulée que la connaissance spécifique à l'entreprise qui est développée et valorisée. De plus, en l'absence d'une réglementation syndicale ou sectorielle, les niveaux professionnels se déterminent souvent selon l'expérience. Dans cette optique, l'offre des mesures d'acquisition de nouvelles connaissances est souvent vue en tant que facteur d'attractivité de l'employeur. Parallèlement à l'acquisition des expériences professionnelles, les salariés cherchent à effectuer des formations qui sont valorisées sur le marché du travail.

En Allemagne coexistent différents chemins de formation. La majorité des jeunes arrivent avec des connaissances spécialisées et recherchées par les entreprises, soit par un mémoire, un projet d'études ou une thèse doctorale, soit par le biais de leur travail dans l'organisation dans le cadre du système dual ou comme étudiant salarié. La formation initiale a un grand poids pour les employés allemands. Pour les étudiants universitaires notamment, les études pendant le *Hauptstudium* (système du diplôme) ou la maîtrise (système Bacc/Maîtrise) sont souvent déterminantes pour les voies de spécialisations choisies. Aussi après quelques années d'expérience, l'attachement à la connaissance spécialisée fait souvent en sorte que les employés changent de spécialité plutôt rarement et qu'ils ont donc davantage des profils spécialisés que des profils plus généraux ou composés de plusieurs champs. L'acquisition des connaissances a souvent lieu dans la même spécialité et suit un cheminement systématique par rapport à la profession/spécialité choisie. Toutefois, le focus sur la connaissance spécialisée peut mener à un manque de flexibilité en fin de carrière, et ce, surtout quand des changements de structure s'imposent. Pour compenser ce manque, plusieurs employés s'attendent à ce que l'organisation prenne en main leur apprentissage et leur trajectoire professionnelle. (Voir la section sur la prise en main).

La littérature macro-institutionnelle reflète les différences en matière de développement des connaissances dans une société que nous avons soulevées. Un constat majeur est que le développement des qualifications professionnelles de la main-d'œuvre varie fortement d'un contexte institutionnel à l'autre (Busemeyer et Trampusch, 2012). Ainsi on peut distinguer différentes typologies des qualifications telles qu'elles sont développées dans des sociétés distinctes. Celle qui se rapproche le plus de la dimension spécialisation/pragmatique que nous

avons soulevée ici est une typologie qui distingue le développement des connaissances à long terme et spécifiques à la firme et le développement des connaissances générales sans lien étroit avec l'industrie (Amable, 2005; Hall et Soskice, 2001; Soskice, 1999). La première forme de développement des connaissances se trouverait dans des CME comme l'Allemagne et la deuxième dans des LME comme le Canada (ce qui s'applique aussi pour le Québec). Une autre distinction qui reflète la particularité des contextes observés est celle entre les marchés de travail organisés selon la profession (anglais: *occupational labor markets* - OLM) et des marchés de travail internes (anglais: *internal labor markets*- ILM). L'Allemagne se laisse ainsi caractériser en tant qu'OLM, puisque les liens entre l'éducation initiale et le travail sont plus forts et mènent à une transition école/entreprise plus fluide pour les jeunes (Kirpal, 2011; Kohlrausch, 2007). Le Québec serait un ILM, car l'absence de coordination de la transition dans tels contextes fait en sorte que l'expérience de travail est beaucoup plus valorisée (Kirpal, 2011; Kohlrausch, 2009).

Plusieurs auteurs soulignent la haute spécialisation des employés allemands (Kirpal, 2011; Thelen, 2004) qui est protégée par la stabilité des relations d'emploi. Selon une typologie qui tient également compte de l'implication de l'État (Busemeyer et Trampusch, 2012), l'Allemagne s'inscrirait dans la formation collective de qualifications professionnelles (implication élevée de l'État et des firmes). Certains évoquent aussi les limites d'une forte spécialisation à long terme telle qu'elle a lieu en Allemagne. Le caractère à long terme de l'acquisition des connaissances dans les firmes allemandes pourrait mener à un défi d'adaptation à ces changements (Herrigel et Sabel, 1999). Selon certains, une spécialisation trop pointue pourrait même mener à des difficultés de travailler dans des équipes interdisciplinaires (Finegold et Wagner, 1997).

Selon nos données, le Québec figure parmi les sociétés dotées d'une formation libérale des qualifications (implication de l'État et des firmes faible). Ce classement du contexte québécois est aussi avancé par Charest et Critoph (2010) qui soulignent l'inspiration néolibérale du système de formation au Québec. Selon les auteurs, cette dernière demeure dominante, même si l'approche de compétences via les comités sectoriels peut être vue comme une amélioration de la coordination. D'autres travaux soulignent l'importance de

l'expérience professionnelle au Québec, surtout durant la phase de l'insertion professionnelle (Bourdon et Vultur, 2007; Vultur, 2006). L'emphasis sur l'expérience professionnelle serait accompagnatrice d'un déclassement du diplôme au Québec, dû à la montée rapide du nombre d'étudiants diplômés de l'université (Vultur, 2006).

Au niveau des firmes, notre distinction des modes de production des connaissances mène aussi à considérer l'insertion professionnelle dans différents contextes sociétaux, un enjeu discuté par de nombreux auteurs. La transition de l'école à la vie active a même fait l'objet d'un numéro spécial d'Alternatives Économiques en 2015⁶⁶. Une des affirmations est telle que la situation des jeunes s'avère particulièrement difficile depuis la crise. Couppié et Mansuy (2004) affirment cependant que la fréquence des expériences de travail avant la fin des études ainsi que l'ouverture aux débutants jouent à la faveur des jeunes, comme c'est le cas en Allemagne. Nos données confirment cette affirmation. Pour ce qui est du cas du Québec, les partenariats entre les institutions d'enseignements sont loin d'être la voie dominante d'insertion des jeunes (Doray et Fusulier, 2002). Même si on observe la tendance d'un développement intégré du système public d'éducation et des systèmes productifs (Landry, 1994), il s'agit davantage d'un développement symbolique (Doray et Fusulier, 2002) que d'un véritable tournant des relations entre l'éducation et l'économie.

Nos données révèlent également que la flexibilité (de la trajectoire d'un employé) varie en fonction du mode de production des connaissances dominant dans une société. D'ailleurs, des écrits sur la flexibilité des carrières ont abordé ce sujet. Kirpal (2011), notamment, souligne que la spécialisation allemande implique un manque de flexibilité, car il existe une très forte culture de profession incluant une démarche d'acquisition graduelle des connaissances spécifiques à la firme. D'autres distinguent la flexibilité interne et externe (Gadrey, 2000). Par rapport à la flexibilité, Sullivan (1999) et Hall (2002) introduisent notamment la notion de *boundaryless career* qui concerne la mobilité inter-firme. Dans le contexte d'une haute mobilité, l'organisation n'a plus un rôle très fortement structurant de la carrière des employés (Kirpal, 2011). Dans ce contexte, ce sont plus les réseaux que des relations profondes à

⁶⁶ Alternatives Économiques (2015), ENTRER DANS LA VIE ACTIVE, no 71, Janvier 2015, http://www.alternatives-economiques.fr/page.php?lg=fr&id_publication=1342

proximité qui deviennent important pour les employés (Kirpal, 2011). Les particularités institutionnelles allemandes et québécoises pourraient être interprétées dans ce sens.

8.1.4 Récapitulatif des facteurs institutionnels

Trois variables institutionnelles façonnent, selon les données collectées, le transfert intergénérationnel des connaissances dans les organisations. Les deux contextes se distinguent par rapport à 1) longueur des cycles temporels dans les entreprises et à la façon dont les organisations gèrent donc des fluctuations du marché commercial de manière différente. En effet, le contexte Allemand est plus favorable pour instaurer une continuité, tandis que le contexte québécois peut impliquer une volatilité. Les architectures institutionnelles varient également selon 2) la nature de la prise en charge des employés qui est plutôt orientée vers l'employé lui-même au Québec et vers une prise en charge partagée entre le système (État/entreprise) et l'employé en Allemagne. De ce fait, l'engagement par rapport à la compagnie est plus fort en Allemagne, tandis qu'au Québec cet engagement existerait plutôt par rapport à des projets personnels. Une autre distinction des deux contextes peut être faite à partir du 3) mode dominant de production des connaissances. Ce dernier se décrit par une orientation pragmatique au Québec et par une forte valorisation du savoir spécialisé en Allemagne, ce qui mène à une insertion professionnelle facilitée en Allemagne par rapport au Québec, mais aussi à un manque de flexibilité en fin de carrière, ce qui est le cas contraire pour le Québec. Dans l'ensemble, il semble alors exister un effet modérateur de l'architecture institutionnelle qui s'exprime par la longueur des cycles en entreprise, la nature de la prise en charge des employés et le rapport à la connaissance (voir Figure 8.1.). Cet effet modérateur était également soulevé par Hall et Thelen (2009) qui avancent que les arrangements institutionnels atténuent les pressions globales.

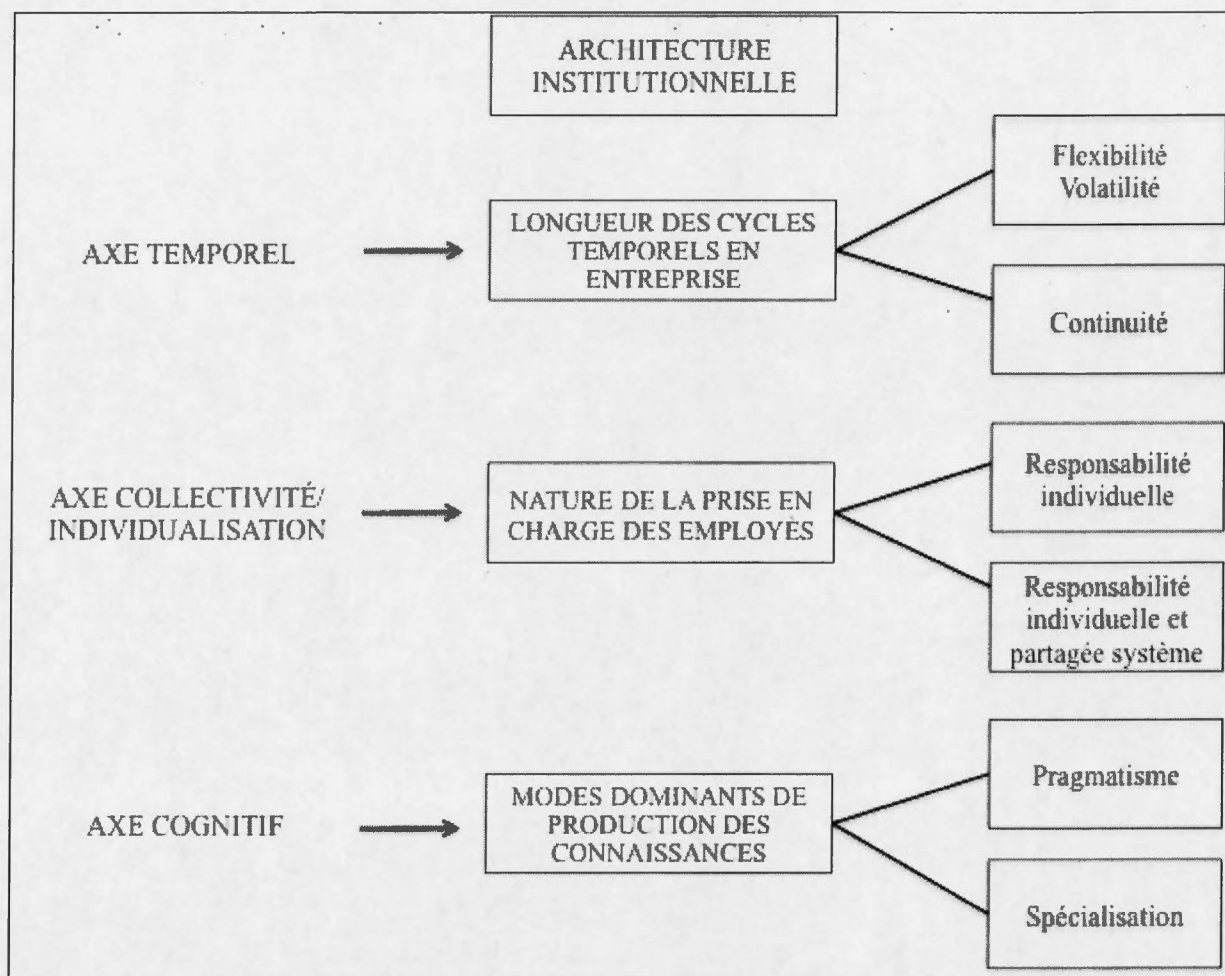


Figure 8.1 Variables de comparaison à partir de l'architecture institutionnelle du Québec et de l'Allemagne

8.2 Les liens entre les attributs générationnels et des facteurs institutionnels

Une mise en relation entre les éléments institutionnels et les portraits des générations que nous proposons dans cette section permet de répondre à notre deuxième sous-question, à savoir: *Compte tenu des facteurs institutionnels en Allemagne et au Québec, comment se caractérisent les générations (les jeunes et les seniors) dans les organisations allemandes et québécoises ?* À titre d'introduction, et comme élément de réponse à cette question, il importe de mentionner que les données collectées au sein de cette recherche ont surtout permis de caractériser les rapports entre générations. En effet, l'exercice de croiser les éléments institutionnels et les caractéristiques des générations allemandes et québécoises permet d'identifier six rapports particuliers entre générations. Trois rapports émergent particulièrement du contexte allemand et trois rapports font plutôt surface dans le contexte québécois. Cette section présente d'abord un portrait global de ces six rapports entre générations, pour ensuite présenter chacun des rapports en détail.

8.2.1 Les rapports générationnels rencontrés dans les entreprises québécoises et allemandes

Les trois variables institutionnelles s'expriment par deux modalités différentes et c'est ainsi que chaque variable permet de concevoir deux rapports entre générations distincts (voir Figure 9.2. pour un aperçu schématique des rapports intergénérationnels). Premièrement, à partir des différences en matière de longueur des cycles temporels dans les entreprises, il est possible de distinguer des rapports continu et circonstanciel (section A). Deuxièmement, la nature de la prise en charge des employés a mené à la distinction entre un rapport de responsabilité organisationnelle versus un rapport de responsabilité individuelle (section B). Troisièmement, à partir du mode dominant de production des connaissances, il est possible de présenter le rapport basé sur la spécialité et celui basé sur la séniorité (section C).

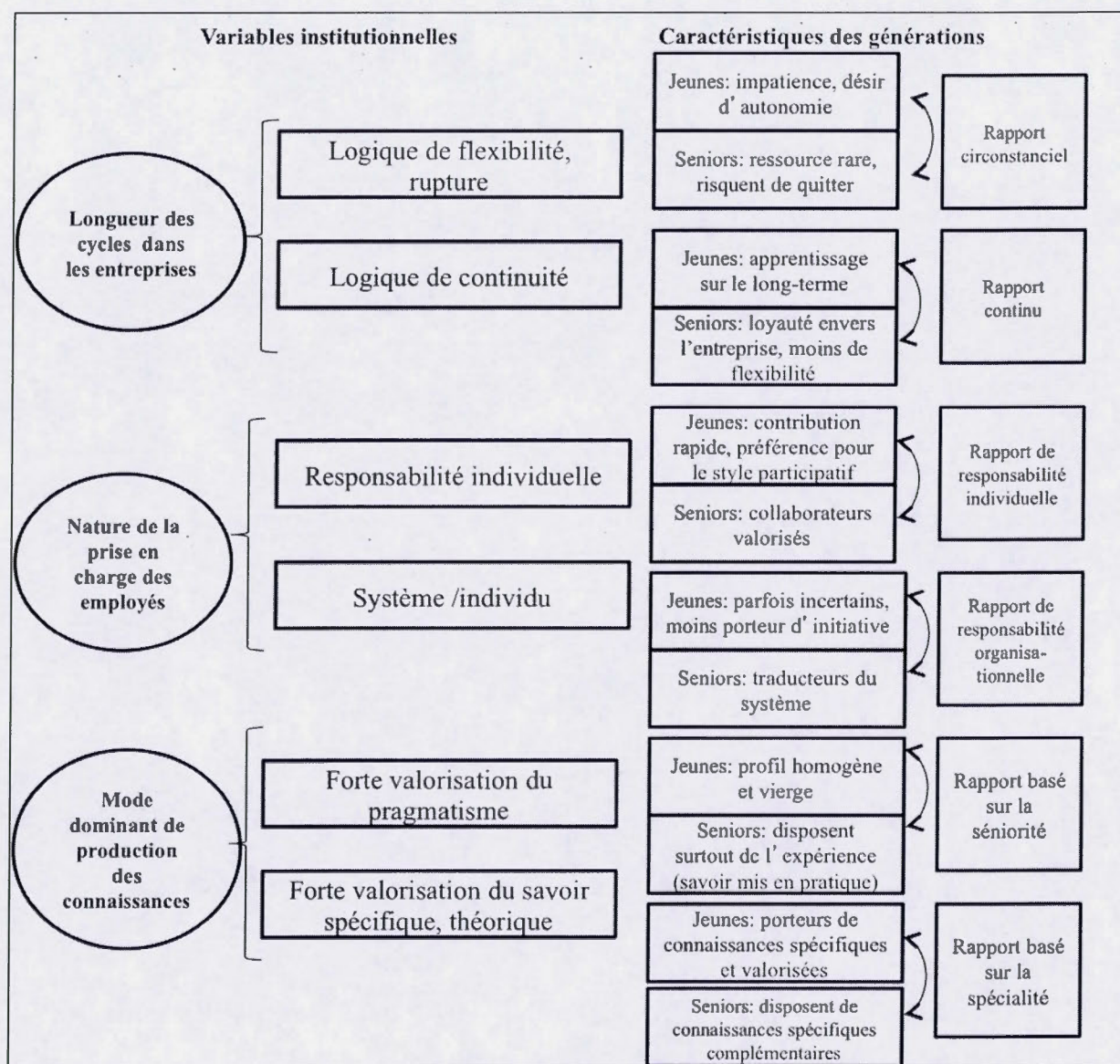


Figure 8.2 Éléments institutionnels et rapports générationnels

A) Les générations et la longueur des cycles en entreprise

Dans notre analyse des facteurs institutionnels, nous avons constaté qu'en Allemagne se dégage une tendance à la recherche et à la valorisation d'une continuité, tandis qu'au Québec plusieurs facteurs indiquent une grande flexibilité et une volatilité par rapport aux relations d'emploi.

Certains attributs des jeunes québécois, soulevés dans le chapitre précédent, s'inscrivent dans cette dynamique de volatilité. Il s'agit notamment de l'impatience, de la prise rapide de responsabilités et du désir d'autonomie des jeunes. En effet, puisque les conditions contractuelles ne sont pas fortement régulées et que les jeunes peuvent espérer obtenir de meilleures conditions de travail en changeant d'employeur, plusieurs parmi eux font des démarches afin de saisir les opportunités qui s'offrent sur le marché. En retour, les firmes leur offrent des responsabilités plus rapidement dans l'objectif de retenir cette jeune main-d'œuvre hautement qualifiée. Cependant, les changements d'entreprise font aussi en sorte que les connaissances spécifiques à la compagnie risquent d'être moins profondes. Ainsi les jeunes se voient plutôt effectuer des tâches moins spécialisées au début de leur carrière.

Les tendances du marché de l'emploi et de l'éducation et le rôle des jeunes qui en découle peuvent expliquer pourquoi les seniors portent une grande responsabilité dans les entreprises québécoises. En effet, parce qu'ils doivent compenser la volatilité de la main-d'œuvre, les seniors surtout expriment le sentiment d'être surchargés et de vivre la double exigence d'assumer leurs tâches quotidiennes et de se préoccuper des jeunes dans l'organisation. Ceci fait en sorte que, en raison de la volatilité du rapport salarial, peu de seniors se trouvent à absorber les fluctuations en nombre d'employés. L'extrapolation de ces idées mène à une interrogation sur les conséquences pour la phase de fin de carrière dans les organisations québécoises. En effet, avec des relations de moins longue durée, il devient impossible pour un employeur de percevoir l'ampleur des contributions des employés à l'organisation tout au long de leur carrière. Sur le long terme, cette tendance pourrait mener à une approche des relations de travail plus ponctuelle, où les employés sont perçus pour leur apport immédiat.

Compte tenu de ces facteurs, le rapport entre les deux générations peut prendre la forme d'un rapport circonstanciel. Dans ce cadre, les jeunes et les seniors se côtoient au besoin et si le temps le permet. Cependant, souvent les circonstances demandent des échanges ponctuels, car le contexte dans lequel évoluent les entreprises est marqué par une forte accélération des activités et des échéanciers de plus en plus courts. Des approches sur une plus longue durée ou soumises à une plus grande structure pourraient nourrir l'impatience des jeunes et faire en sorte que ces derniers quittent l'entreprise soudainement. Dans cette même optique, les seniors sont souvent difficilement approchables, car ils sont impliqués dans plusieurs tâches et manquent de temps. Nous constatons donc une dissociation des rapports entre les générations et les phases de la vie.

La dimension temporelle en lien avec le travail tel qu'il est soulevé ici a été largement abordée dans la littérature. Le rapport au temps a notamment été discuté par Aubert (2010) qui le présente comme un des registres qui décrit l'hypermodernité qui est pour certains, l'épistème qui suit la modernité et la postmodernité. Plusieurs évoquent l'accélération du temps et la volonté des individus de tirer le maximum du profit, de posséder le temps (Aubert, 2010 ; Lipovetsky, 2004). Souvent, l'urgence devient le mode de fonctionnement par défaut, car elle est conçue en tant qu'indicateur de l'efficacité (Aubert, 2009). Par ailleurs, agir dans l'immédiat signifie faire face aux inquiétudes de demain (Lipovetsky, 2004). Dans ce sens, « l'instant n'est pas une durée mais un éphémère qui se nourrit de nos peurs. » (LeMonde, 2013)⁶⁷. Le changement permanent et la flexibilité remplacent la tradition, l'héritage et la continuité (Gaulejac, 2009) et l'individu « se laisse flotter » au gré des rencontres (*idem*). Dans ce cadre apparaît aussi l'abstraction des phases de la vie au travail. Le temps devient de plus en plus linéaire, c'est-à-dire orienté vers un but ultime et non dans le respect des cycles (les âges de la vie, le rythme des saisons) (Aubert, 2009). La vie devient fragmentée (Guillemard, 2007) et les individus expérimentent de plus en plus de discontinuités (Augé, 1992, cité par Aubert, 2010). Il s'agit donc d'un contexte dans lequel il est plus rare de retrouver un rapport traditionnel entre générations.

⁶⁷ <http://metreya.blog.lemonde.fr/2013/11/01/les-temps-hypermodernes-gilles-lipovetsky/>

En Allemagne, les jeunes ont aussi des occasions de développement professionnel et doivent rapidement s'intégrer à la firme. Contrairement aux dynamiques qui se présentent dans le contexte québécois, les jeunes Allemands sont souvent liés à l'entreprise depuis leur formation initiale ou via des connaissances spécialisées. Cette liaison fait en sorte que leur rapport avec l'organisation s'inscrit dans une continuité. Par ailleurs, en ce qui concerne le rapport salarial, des conditions contractuelles fortement réglementées font en sorte qu'ils n'ont pas les mêmes occasions professionnelles qu'apporterait un changement d'employeur au Québec. De plus, la forte présence des seniors et l'accumulation des connaissances spécifiques à l'entreprise (ils y sont souvent depuis très longtemps) fait en sorte que les démarches des jeunes doivent s'inscrire dans une continuité afin d'être reconnues.

Pour les seniors, passer plus de temps dans une entreprise signifie aussi prendre de l'influence et s'intéresser à son avenir. Attachés à l'entreprise depuis de nombreuses années, certains seniors s'investissent particulièrement pour rendre le transfert des connaissances possible, même si plusieurs facteurs l'empêchent. En effet, tel que souligné par rapport aux institutions, les entreprises allemandes se sont de plus en plus surchargées et, pour ce qui des entreprises cotées en bourse, la charge de travail a tendance à être disproportionnée par rapport à leurs gains. Dans ce contexte, tout l'effort qui n'est pas lié à l'activité productrice est difficile à justifier. Malgré ces restrictions, plusieurs seniors s'investissent pour rendre le transfert des connaissances possible, même s'ils risquent de « se faire engueuler » pour cela :

« [...] Mais à mon avis cela vaut la peine. Avec le temps, on deviendrait plus efficient aussi, si on avait un échange de connaissances continu et que les gens pouvaient se développer en parallèle et pas seulement juste avant que quelqu'un ne parte à la retraite: Mon dieu, mon dieu, maintenant on doit rapidement mettre quelqu'un de côté, car dans 2 ans, il sera parti et quelqu'un doit absorber tout ce savoir! - Dans deux ans, allô ? Lui il a mit 20 ans pour cela. Comment cela pourrait-il fonctionner? Et parfois il faut prendre des chemins non-conventionnels et se faire engueuler (rire). C'est comme ça. (AéroAL1, S8) (276)

Dans le cadre de leurs efforts à transmettre leurs connaissances, les seniors rappellent notamment des erreurs commises dans le passé. Ils mettent en garde les jeunes et agissent donc comme la conscience de l'organisation. Chez plusieurs jeunes se démarque aussi cette volonté de prendre de l'influence et de se réjouir des fruits de leurs efforts, car ils en voient l'aboutissement.

« [...] Pour cela la firme est chère à mon cœur et je voudrais rester dans la firme, (...) plus longtemps qu'on reste dans la firme, plus de connaissances on a de cette firme, plus qu'on comprend cette firme, plus sécurisé on se sent à faire notre travail [...] on peut aussi prendre de l'influence. On peut participer aux décisions de la firme pendant longtemps et on en voit le résultat. [...] Si on est seulement dans une entreprise pendant 2,3,4,5 ans...bon je peux déclencher des choses, proposer des changements, mais souvent je ne capte plus le résultat. (AéroAL1, J5) (277)

Avec la continuité des relations que les employés détiennent avec la firme et leurs collègues d'autres générations vient donc un sentiment de confiance en eux et en leur travail dans l'entreprise. Cependant, la continuité en Allemagne peut parfois impliquer des réserves des seniors à vouloir transmettre leur savoir. Comme ils sont souvent en entreprise depuis longtemps et que le marché du travail ne présente pas une structure aussi flexible qu'au Québec, ils sont souvent très attachés à leurs connaissances spécialisées. La continuité des relations de travail influence aussi le rapport à la routine des seniors allemands. Puisqu'ils ont travaillé dans la même organisation depuis plusieurs décennies et que seulement un petit nombre quitte l'employeur à l'âge avancé, leur attachement aux méthodes, procédés et pratiques connues représente une difficulté en matière de transmission des connaissances entre générations. En comparaison, leurs homologues québécois quitteraient plutôt l'entreprise. Dans ce cas, la difficulté du transfert des connaissances consisterait à éviter la perte d'un savoir de grande valeur pour les firmes.

La logique de continuité en Allemagne amène à une vision d'apprentissage à long terme chez les jeunes et à des limites de flexibilité chez les seniors. Ces facteurs font en sorte que les deux générations établissent souvent un rapport continu. Dans le cadre de ce dernier, les générations se côtoient sur une plus longue période, où les seniors servent de référentiel pour les jeunes qui ont besoin d'insérer leurs décisions dans un contexte historique. Certains acteurs ont même une vision d'un contrat entre générations qui existe dans l'entreprise. Ils considèrent la vie professionnelle dans son ensemble, de l'insertion professionnelle à la retraite. Selon cette perspective, les employés devraient s'investir davantage en début de carrière et ils pourront être soulagés en fin de carrière, si nécessaire. Il existe donc un parallèle avec les différentes phases de vie de l'être humain. (Le tableau 8.1. présente un descriptif des deux rapports et regroupe des extraits de verbatim pertinents qui décrivent les jeunes et les seniors).

| | Rapport continu | Rapport circonstanciel |
|--------------------------------|--|--|
| Descriptif | Les générations se côtoient sur le long terme dans un contexte où la fréquence de changement d'emploi est modérée | Les générations se côtoient au besoin et si le temps le permet, surtout les jeunes changent d'emploi rapidement |
| Verbatim décrivant les jeunes | « [...] Si j'ai quelqu'un qui est efficient à 70% j'ai justement aussi quelqu'un qui est efficient à 120%. C'est aussi...de mon point de vue c'est aussi un contrat entre les générations (...) Mais moi je dis que c'est un contrat entre générations. Les gens s'y mettent quand ils sont encore jeunes - pour peu d'argent. Ensuite ils vieillissent, leur salaire augmente. Et vers la fin leur performance diminue parfois...seulement parfois. Pas pour tous, mais quand c'est comme ça, il y a souvent des raisons. Qu'est-ce qu'on devrait faire? Les expulser, les harceler? Avec de telles mesures on fait seulement en sorte que le climat s'empire et on ne se rend aucun service ce faisant. (AéroAL2, S1) | « [...] ils sont brillants, ils ont eu de belles études, ils obtiennent de bons résultats et ils piaffent un peu d'impatience, donc c'est (...) d'alimenter leur appétit (...) qui peut des fois les amener à dire : c'est trop lent, c'est trop structuré, donc ça me prendra un temps infini !... alors ils vont faire un essai à droite et à gauche comme ça et puis après ça, bien peut-être ils vont décider de partir, donc. (AéroQC2, S4) « [...] mais finalement ils sont partis ailleurs. En disant : « Ça niaise trop ici! » Cela ne <i>fitait</i> pas avec leur <i>beat</i> , fait qu'ils sont souvent restés là un an ou un an et demi. » (AéroQC1, J1) |
| Verbatim décrivant les seniors | « [...] Sinon, oui, bien sûr, les vieux de la vieille dans la firme sont super importants (...) certains..., j'ai récemment trouvé un fax, car il n'y avait pas encore de vrais courriels. ... d'un client de 1986! C'était le premier contact avec ce client important. Alors vous voyez, il y a ce contact depuis 1986, avec une vraie histoire derrière qui s'est transmise de génération à génération et on ne peut pas s'en passer. (PharmaAL1, J1) [...] Plusieurs des superviseurs sont ici depuis leur première journée et il leur reste encore beaucoup d'années jusqu'à la retraite. Alors en tant qu'entreprise on n'a jamais appris que ces générations partiront à la retraite et qu'on aura besoin d'une relève. Jusqu'à date on était croissant, un gonflement du système. On a toujours eu les mêmes spécialistes. Ils étaient sur des positions clés, encore et toujours. Je pense que c'est un processus d'apprentissage qui doit donc commencer. (AéroAL1, J5) | « [...] je te dirais que dernièrement, on a perdu beaucoup de personnes seniors (...) Puis je pense que justement c'est à cause de ce que j'ai dit ici. Je pense que la stratégie de la compagnie est bonne mais la façon dont ils ont abordé le sujet je pense que, ils ont beaucoup trop <i>focusé</i> sur les jeunes et je pense qu'ils ont laissé aller un peu leur focus sur les plus vieux donc ils n'ont pas nécessairement aimé ça. Ils ont trouvé quelque chose ailleurs. » (AéroQC1, J4) « [...] So it's difficult to approach somebody who is well respected in the community, who has got several years of experience, who is very busy, because everybody wants to talk to them. (AéroQC1, J5) |

Tableau 8.1 Rapport continu et circonstanciel

B) Les générations et la nature de la prise en charge des employés

Dans l'architecture institutionnelle québécoise, les employés concernés par cette étude représentent souvent eux-mêmes leurs intérêts. Ceci est dû à l'absence d'instances collectives pour les groupes professionnels concernés. Les employés québécois sont souvent en charge de leur avancement professionnel. Quant au regard sur les générations, cette caractéristique institutionnelle fournit une autre explication pour le fort désir d'autonomie des jeunes québécois et leur préférence pour un style managérial participatif. Ainsi, il est envisageable que les jeunes québécois s'attendent à un transfert des connaissances selon leurs besoins et dans le cadre duquel ils constituent l'acteur principal. Certains grimpent les échelons rapidement, ce qui peut mener à des conflits avec leurs collègues seniors. Ces derniers peuvent juger que les jeunes ne disposent pas des connaissances nécessaires et abandonner les démarches de transmission des connaissances.

« [...] Ok. J'adore l'entreprise et je resterai là tant que cela répond à mes demandes. C'est sûr que à la fin, si je sens que je pourrais être manager et il n'y a pas de poste ouvert, alors je stagne, je veux dire là je changerai, mais sinon je ne vois pas de bonnes raisons pour changer (...) Disons si admettant je me sens capable d'être manager, et puis je n'ai juste pas le poste parce que il n'y a pas d'ouverture. Mais il y a une autre version de quelque part d'autre, je me vois mal justifier stagner ma carrière. C'est sûr que s'ils disent : On essaye de te trouver quelque chose ou *whatever*, je peux tout le temps attendre, parce que je suis toujours reconnaissant de la compagnie de ma première job et tout cela. Mais je ne peux pas compromettre ma carrière » (PharmaQCI, J2)

« [...] Le problème qu'on a avec nos managers d'aujourd'hui est que je vais le voir il ne peut pas le résoudre. Mais par contre, les ressources humaines m'ont répondu, les managers d'aujourd'hui n'ont pas besoin de techniquement être..., savoir tout, nous on est responsable, mais si ça ne marche pas qui je dois voir, une personne en haut là, ça c'est un peu agaçant. En tout cas, j'en ai pas long encore à faire, ce qui fait que, l'agaceur va finir bientôt, mais il reste que ça m'a agacé un peu au début, à cette heure ça m'agace plus. » (AéroQC2, S3)

L'attente d'immédiatement contribuer à l'activité de l'entreprise est grande chez les jeunes québécois, tandis que chez leurs équivalents allemands les rythmes d'apprentissage sont plus longs. Dans les firmes québécoises, les seniors sont souvent perçus comme des collaborateurs précieux qui peuvent permettre aux jeunes d'avancer plus rapidement et qui sont consultés au besoin. Les jeunes deviennent alors les architectes de leur processus d'apprentissage et ce n'est pas la dimension de l'âge ou de la sagesse qui domine les rapports, mais le choix des interlocuteurs pertinents pour pouvoir effectuer son travail et acquérir des connaissances

nécessaires. Le rapport entre les générations se décrit donc plutôt comme un rapport de responsabilité individuelle.

En Allemagne, la prise en charge est partagée: Les employés portent bien sûr une responsabilité par rapport à leur trajectoire professionnelle, mais ils sont aussi fortement pris en charge par le système omniprésent dans l'organisation. Dans ce même contexte, les jeunes allemands s'attendent à ce que l'entreprise s'occupe d'eux. Ce rôle implique également de prendre soin de tous les facteurs qui ne sont pas directement liés au travail (plan de carrière future, protection sociale) pour pouvoir consacrer son énergie au travail du moment présent.

Dans ce même esprit de protection s'inscrit aussi le rapport entre les seniors et les jeunes.

« [...] Alors mes attentes seraient simplement que la firme s'occupe de moi et que moi je m'occupe de la firme. [...] je voudrais utiliser 100% de mon énergie pour la firme, et, pour moi, une lutte potentielle par rapport au salaire ou par rapport à la prise en charge, où je sentirais que cela n'est pas à mon avantage, me fait perdre de l'énergie. Et je le dirais une fois dans la firme et ensuite je partirai. Pas que je deviendrais infidèle à la firme [...] c'est le sentiment qu'on donne à quelqu'un quand on dit: tout va bien, on fait attention à toi, regarde, il y a des opportunités qui se présentent pour toi. Es-tu d'accord? On t'explique d'abord avant que cela te prenne par surprise et avant que tu doives t'en occuper toi-même. (...) Comme je disais, c'est cela que j'attends de la firme, qu'elle assure mes arrières, comme moi je peux assurer de ne pas seulement utiliser mon énergie pour moi. (AéroAL1, J1) (278)

« [...] Ils nous supportent aussi mentalement, collégialement. On dit parfois: Ce sont nos amis paternels, qui nous protègent et qui s'investissent pour nous. Donc c'est assez important, aussi cet aspect-là bien sûr. Pas seulement le support professionnel, par rapport à la qualification, la compétence, mais aussi au delà. Le travail quotidien avec les gens, la vie quotidienne qu'on doit gérer ici. On a divers problèmes et défis, pas seulement du côté technologique. (PharmaAL1, J1) (279)

Il est intéressant de contraster les attentes des jeunes allemands et québécois quant au rôle que devrait jouer l'entreprise. Comme révèle la citation ci-dessus, pour les jeunes Québécois, s'occuper d'eux veut dire les faire avancer rapidement et leur accorder des possibilités d'apprentissage que les jeunes proposent.

Pour les seniors allemands, on remarque des différences. Ces derniers agissent souvent comme des traducteurs du système, c'est-à-dire qu'ils assurent que les jeunes s'y intègrent et qu'ils respectent des standards qui sont déjà en place. De plus, la présence des institutions

collectives en Allemagne telles que les syndicats ou les CE peut aussi mener à un plus grand désir de stabilité chez les seniors que chez leurs équivalents québécois.

Par cette protection de l'entreprise qui transparait également dans le rôle des seniors, les jeunes sont parfois timorés et hésitants avant de prendre l'initiative. Dans ce contexte, le rapport entre les générations se décrit alors plutôt comme déterminé par les seniors (qui représentent le système dans l'organisation) et il prend alors une forme de responsabilité organisationnelle. Quant à ce rapport, certains seniors expriment même le souhait que les jeunes deviennent plus dynamiques dans leur processus d'apprentissage, tandis que les jeunes ont souvent un grand respect de l'âge et du rôle qui vient avec lui. (Le tableau 8.2. présente un descriptif des deux rapports et regroupe des extraits de verbatim pertinents qui décrivent les jeunes et les seniors).

| | Rapport de responsabilité organisationnelle | Rapport de responsabilité individuelle |
|---------------------------------------|--|---|
| Descriptif | Les seniors agissent comme traducteurs du système mis en place dans l'organisation et sont ainsi déterminant dans la relation avec les jeunes. | Les jeunes approchent activement leurs collègues seniors et sont architectes de leur apprentissage en entreprise |
| Verbatim décrivant les jeunes | <p>« [...] et j'ai le sentiment de pouvoir dire: Oui, je suis fort! Mais ce n'est pas comme si je pouvais dire: je peux faire le travail de mon patron! Alors je ne crois pas avoir le sentiment maintenant, car il y a encore tellement de choses à apprendre. (...) Ça, c'est évident! (PharmaAL1, J1)</p> <p>« [...] Parfois les jeunes manquent de bonne volonté pour apprendre quelque chose de nouveau et de progresser où ils pensent: la firme va décider pour moi, ce que je vais devenir. Et ils restent simplement assis à leur place et (pensent): un jour quelqu'un va venir me voir avec une carrière toute prête et me dire ce que je dois faire. Moi personnellement, je trouve cela très choquant. (AéroAL1, J1)</p> <p>« [...] Alors parfois il me manque un peu d'engagement. Parfois c'est vraiment pénible, comment les choses vont en sens unique (AéroAL1, S9)</p> <p>« [...] Plusieurs parmi eux sont un petit peu timides, mais si j'entends qu'un tel doit faire telle ou telle chose, je vais les voir et je demande (si je peux l'aider). (AéroAL2, S2)</p> | <p>« [...] people are given a lot of responsibility very quickly and they're not...there's an obvious visual differentiation when you see someone younger, but the way they're treated, they're given responsibility, they're expected to deliver. (AéroAL1, S3)</p> <p>« [...] Pour une génération Y, eux ils ont un besoin de participer, d'être consulté (...) veulent participer à l'élaboration de la solution, veulent être impliqués là dedans, c'est ça qui les valorise. Eux ils veulent argumenter avec toi, donner leurs opinions et puis avoir l'impression que la décision qui en résulte c'est le fruit d'une conciliation de groupe. (...) Ils acceptent moins le directif, il n'y a pas tant la reconnaissance de la hiérarchie puis de l'autorité qu'il y a dans les baby boomers. » (PharmaQC2, S1)</p> <p>« [...] Je sais que je vais être capable de choses tout seules. Et ... ils ne reconnaissent pas cela... Je trouve juste que mon évolution va être plus lente, parce que eux-mêmes (parle plus lentement) ils vont me prendre par la main, et puis ils vont me dire : Ok, cela cela se fait comme ça ! Et là je vais faire : oui je sais. » (PharmaQC1, J2)</p> |
| Verbatim décrivant les seniors | <p>« [...] Je pense que ce qui joue aussi c'est que quand ils se trouvent face à quelqu'un de plus vieux, disons qui approche la retraite et qu'ils doivent discuter avec lui ou faire quelque chose avec lui, il y a une certaine barrière de respect, ou il devrait y en avoir (PharmaAL1, Focus, S1)</p> <p>« [...] Bon, au début c'était un petit peu difficile, parce que bien sûr plusieurs jeunes ont un petit peu peur. Mais je dirai que si on apprend à connaître les gens un petit peu plus et qu'on a été en contact avec eux, on se rend compte qu'un vieux loup, comme on dit, n'est pas si terrible qu'on pourrait en avoir l'impression. (AéroAL1, S8)</p> <p>« [...] En principe il faut dire: Ces jeunes, ils arrivent tous de l'université, très motivés et ils arrivent et ils disent : et maintenant on commence! Voilà, et là nous disons : Allons, allons, tu ne peux pas travailler avec la dernière version de java, mais nous travaillons ici avec le langage de programmation AIDA. Il date de plus que 25 ans. Pourquoi nous faisons cela? Parce que les compilateurs sont sans erreur. Parce qu'on sait que les résultats que cette machine nous donne sont fiables » (AéroAL1, S5)</p> | <p>« [...] Alors, certains ça va bien, j'ai travaillé pour certains managers jeunes que je n'ai pas eu de problèmes avec, d'autres manager jeunes ça m'a agacé (...) Mais, quand je suis rentré dans l'industrie moi, mon patron il avait 60 ans, et quand j'avais un problème j'allais le voir et il était capable de le résoudre. » (AéroQC2, S3)</p> <p>« [...] But, they're individuals that I touch base with and they're not really mentoring relationships more so as they're colleagues and friends and people that I respect and I can go to ask for advice. (AéroQC1, J5)</p> |

Tableau 8.2 Rapport de responsabilité individuelle versus rapport de responsabilité organisationnelle

C) Les générations et les facteurs liés au mode de production des connaissances dans la société

Dans la partie portant sur les institutions nous avons constaté que le mode dominant de production des connaissances en Allemagne (spécialisation) diffère de celui du Québec (pragmatisme). Ces particularités ont aussi un impact sur les générations.

Au Québec, les jeunes se démarquent avant tout par leurs expériences et par le lien qu'ils auraient construit avec la firme (les connaissances spécialisées y sont parfois conçues comme un obstacle à trouver un emploi). En raison des caractéristiques du système d'éducation, la quête d'une spécialisation (et par là l'identification avec la profession) a souvent lieu pendant les premières années de travail. Cette dynamique explique aussi pourquoi au Québec les employés changent plus souvent d'employeur en début de carrière. Le fait que les jeunes accumulent d'abord des expériences diverses explique aussi un moindre encadrement par rapport à la connaissance spécialisée en début de carrière:

« [...] Des fois il y a des personnes qui viennent ici un an ou deux, ils vont juste pogner une autre job ailleurs. « Cela ne m'intéresse pas. » Tu ne veux pas perdre ton temps à faire un grand *career path*, si le gars il...et souvent tu le vois, le gars il ne fitte pas. ...il faut quand même une certaine personnalité pour faire un certain type de job, fait que des fois...des fois on l'a engagé, ou, tu sais, il voulait, mais il s'est rendu compte qu'il n'aime pas ça lui-même. Fait que...ils s'en vont. Fait qu'il y a quand même assez de roulement ...il y a du monde qui viennent, qui s'en vont, cela change de *pace* un peu.» (AéroQC1, J1)

L'orientation vers l'expérience fait aussi en sorte que plusieurs jeunes se sentent déconnectés des seniors qui supervisent leurs activités. Nous avons rencontré plusieurs situations où l'encadrement par les seniors se fait souvent à distance ou plutôt sur l'initiative des jeunes. Cependant, après quelques années d'expérience, les jeunes québécois risquent de monter les échelons de carrière rapidement en accumulant des expériences diverses. Ils acquièrent ainsi des connaissances de différents champs et plusieurs développent un profil regroupant plusieurs disciplines. Dans un tel contexte, plusieurs parmi eux ont tendance à viser un avancement rapide de carrière, plutôt que de concevoir leur apprentissage comme un long processus orienté vers une spécialisation. Cependant, un rythme trop rapide d'évolution dans la trajectoire professionnelle porte le risque de manquer de profondeur au niveau des connaissances spécialisées.

Dans ce mode de développement des connaissances pragmatiques, les jeunes Québécois sont considérés comme vierges et d'un profil homogène, tandis que, chez les seniors, on valorise principalement la mise en pratique des connaissances. Le rapport entre les générations se décrit ainsi comme un rapport basé sur la séniorité. Celle-ci ne concerne pas forcément une valorisation du senior en tant que personne, mais elle implique un recours à la variété des expériences qu'il a pu vivre dans le passé. Dans ce cadre, les jeunes cherchent avant tout à faire leur propre expérience et où les seniors partagent leur expérience pour faire avancer les jeunes dans leur travail.

En Allemagne, l'acquisition des connaissances spécialisées a déjà lieu durant les études. De ce fait, les jeunes sont souvent directement perçus comme porteurs de connaissances clés, comme rareté recherchée, ce qui diffère de la perception des jeunes québécois. L'intégration dans les entreprises semble donc plus fluide en Allemagne qu'au Québec, car les jeunes établissent automatiquement des connections avec des pairs qui travaillent sur la même spécialité. En même temps, le fort rapport à la connaissance spécialisée en Allemagne peut aussi aider à expliquer l'insécurité des jeunes Allemands plus tard dans leur carrière. Impressionnés par le savoir spécialisé qu'ont acquis leurs collègues plus âgés, ils sont parfois très modestes avant d'entamer les prochaines étapes dans leur carrière.

« [...] Nous (les Allemands) sommes trop détaillés, trop orientés vers les connaissances. Très scientifiques. ANONYME (endroit) était auparavant appelé l'hôpital, car il y a trop de docteurs (rires). Il y a des préjugés qui sont maintenus. (AéroAL1, S9)

Plusieurs allemands ont donc tendance à monter des échelons en « silos », c'est-à-dire à rester accrochés à un champ particulier pour le maîtriser jusqu'au bout des doigts. Pour les seniors, cette spécialisation peut cependant mener à un manque de flexibilité professionnelle. L'absence d'opportunités professionnelles alternatives et la crainte de perdre son statut lié à la connaissance peuvent aider à expliquer pourquoi les seniors perçoivent un risque lié au partage de leur savoir spécialisé avec les jeunes.

« [...] Mais cela c'est fini et si le supérieur ne veut juste pas partir à la retraite ou prendre un autre job, on est bloqué. Et pour cette firme, il est beaucoup plus important que les gens aient plus d'envergure, plus d'expérience. On a aussi besoin de spécialistes, pas question. On a simplement aussi besoin des gens d'envergure. (AéroAL1, S1)1

Cependant, les seniors allemands travaillent souvent directement avec les jeunes jusqu'à la fin de leur carrière, même s'ils occupent maintenant des responsabilités administratives ou managériales. Cette interaction directe permet des échanges réguliers et l'établissement des relations de proximité. À partir de ce mode de développement des connaissances, le lien entre les générations se décrit comme basé sur la spécialité. Les jeunes et les seniors qui disposent des mêmes connaissances spécifiques s'identifient à l'intérieur de l'organisation et développent des relations particulières. (Le tableau 8.3. présente un descriptif des deux rapports et regroupe des extraits de verbatim pertinents qui décrivent les jeunes et les seniors).

| | Rapport basé sur la spécialité | Rapport basé sur la séniorité |
|--------------------------------|---|---|
| Descriptif | Dans le rapport c'est la connaissance spécialisée qui détermine le rapport entre générations. | L'expérience des seniors constitue l'élément déterminant pour les rapports entre générations. Elle est particulièrement valorisée et recherchée par les jeunes. |
| Verbatim décrivant les jeunes | <p>« [...] Des plus jeunes venant de l'université, ils ont peut-être un niveau plus actuel des connaissances par rapport à certains thèmes (...) des thèmes scientifiques (...) ils apportent leurs propres connaissances et je crois aussi qu'on peut bien leur transmettre nos connaissances (PharmaAL1, Focus)</p> <p>« [...] Alors je pense que nous avons une image assez positive, parce que plusieurs exigent des travaux de baccalauréat, de maîtrise, de diplôme, alors que plusieurs sont déjà bien intégrés, par rapport à un certain thème (AéroAL1, J6)</p> <p>« [...] En principe, on dépend de l'aide des nouvelles personnes. On doit compter sur eux, d'une certaine façon. On n'y arrivera plus à ce niveau théorique où ils sont. Cela ne marche pas, on n'a plus le temps. Ils doivent alors s'asseoir ici. Bon, on fait nos formations, des cours et on essaie de comprendre le principe. Mais on doit être honnête. Il est très difficile de suivre. (AéroAL1, S5)</p> <p>« [...] Alors je crois qu'ils reçoivent des thèmes spécifiques et intéressants. Et ils grandissent tranquillement pour ensuite embarquer dans le chaos des réunions et des courriels. (AéroAL1, J6)</p> | <p>« [...] Comment qu'ils sont perçus? - Oui, ce sont des nouveaux, là. Souvent on est les greens et... le manque d'expérience... » (J1, AéroQC1)</p> <p>« [...] les jeunes d'aujourd'hui n'ont pas assez de pratique. » (S3, AéroQC2)</p> <p>« [...] ceux qui nous arrivent directement de l'université, la tu vois qu'ils ont quand même, dans une bonne expression québécoise, les croûtes à manger (rire). Ça leur prend un bout de temps à nous suivre, puis ça c'est une difficulté que je peux avoir, c'est d'arriver, quelqu'un qui est vraiment le néophyte, qui commence dans notre domaine, de bien jauger à quel niveau il part pour pouvoir bien l'aider là. » (S1, AéroQC2)</p> <p>« [...] They need more training, more exposure! » (S3, AéroQC1)</p> |
| Verbatim décrivant les seniors | <p>« [...] Alors parfois ils disent aussi: Oh, un tel sujet, j'aimerais bien m'en occuper, moi aussi! Alors parfois ils sont vraiment pris dans certains thèmes qu'ils n'aiment pas tant que ça et ils aimeraient donc... parfois ils sont même un peu jaloux. Enfin, peu importe...mais de façon positive, alors dans le sens positif. (AéroAL2, J1)</p> <p>« [...] Un employé très expérimenté qui a une spécialité...il pourrait carrément être mon père [...] si on veut savoir... cela fait 25 ans qu'il est dans l'entreprise... Il peut nous donner toute l'histoire, mais aussi le contexte d'où... viennent certaines choses. Par exemple, [il demande] surtout à ceux avec lesquels il travaille: "Sur quoi se basent les différents règlements? Pourquoi cela s'est développé comme ça?" Il connaît de tels dessous. Cela, on ne peut pas vraiment le faire nous-mêmes. (AéroAL1, J4)</p> | <p>« [...] Ces personnes de référence, eux-mêmes, ils connaissent la justification. Pour dire : « non, ta pièce, tu ne peux pas la faire comme ça, parce que... » Ça c'est vraiment important. Les gens qui n'ont pas d'expérience... C'est vraiment difficile pour nous autres de.... On prévoit le plus qu'on peut, mais c'est vraiment difficile à faire cela... » (AéroQC2, J1)</p> <p>« [...] Donc ces personnes là, ces contacts là sont extrêmement importants dans la compagnie pour les jeunes personnes comme moi parce que c'est une façon très efficace d'aller chercher l'information rapidement. Donc c'est sûr que si j'ai des contacts à valonner ou à entretenir, des relations à entretenir, c'est bien ces personnes là. » (J2, AéroQC1)</p> <p>« [...] Et mes collègues... j'ai beaucoup de collègues qui ont plus d'expérience, cela va être le contraire. Les autres ils vont surtout aller à des meetings, regardez ce que les autres équipes font, faire des commentaires, donner des améliorations aux problèmes. Mais ce n'est pas eux autres qu'il faut modifier les dessins. Ils vont te dire comment tu dois le modifier, mais ils le ne vont pas le modifier eux-mêmes. » (J1, AéroQC2)</p> <p>« [...] seniority comes with a certain amount of respect or weight, just naturally, but it's not pronounced. (AéroQC1, S2)</p> |

Tableau 8.3 Rapport de spécialité et de séniorité

Quant à l'interprétation comparative des différents modes dominants de production des connaissances et leur lien avec le transfert des connaissances entre générations, la polyvalence des jeunes québécois en début de carrière quant aux différents champs de connaissances est un élément intéressant à considérer. Un des interlocuteurs mentionne que la *learned helplessness* est (encore) absente chez eux. Le terme évoqué peut être mis en lien avec un concept venant de la psychologie et qui a été élaboré par Maier et Seligmann (1976).

Il peut être traduit par la « résignation acquise » (Vermeulien, 2015)⁶⁸ et décrit le découragement chez l'humain suite à des échecs qu'il aurait vécu dans ses expériences passées. La *learned helplessness* peut aussi être retrouvée en organisation, où elle peut impacter la créativité (Ashkenas, 2012)⁶⁹, car elle implique que plusieurs employés se limitent aux restrictions qui se sont imposées par le passé. Cet état d'esprit réduit donc les démarches qui visent à trouver des solutions alternatives. Dans les organisations québécoises, il semble donc que la *learned helplessness* est réduite, car les jeunes font plusieurs expériences et leur vision est moins empreinte d'une spécialité à partir de laquelle ils développent des connections avec des seniors. Ils peuvent donc aider à déconstruire la *learned helplessness* dans les organisations.

Une situation différente et paradoxale se présente pour les jeunes allemands. D'un côté, leurs collègues seniors s'attendent à ce qu'ils aident les organisations à amener de nouvelles idées, mais de l'autre on s'attend à ce qu'ils s'inscrivent dans une continuité avec les réalisations de leurs collègues plus âgés. Justement, les seniors travaillent souvent dans la même firme depuis longtemps et ont accumulé des connaissances fortement spécifiques à celle-ci. De ce fait, plusieurs d'entre eux agissent comme gardiens des acquis de la firme, surtout en ce qui concerne les connaissances spécifiques. Grâce à leur spécialisation aux études, les jeunes ont, d'une part, une meilleure situation de départ que leurs homologues québécois, mais, et d'autre part, ils ont une perception de leur activité professionnelle déjà biaisée par leur champ et sont parfois intimidés par la connaissance spécialisée des collègues seniors :

« [...] Ces jeunes, ils arrivent tous de l'université, très motivés et ils arrivent et ils disent : "et maintenant on commence". Voilà, et là nous disons : "Allons, allons, tu ne peux pas travailler avec la dernière version de java, mais nous travaillons ici avec le langage de programmation AIDA. Il date de plus que 25 ans. Pourquoi nous faisons cela? Parce que les compilateurs sont sans erreur. Parce qu'on sait que les résultats que cette machine nous donne sont fiables" (...) Et là on a besoin d'un collègue un petit peu plus âgé, comme nous qui pouvons dire "Allons, allons" à partir de son expérience. Et c'est déjà...il y avait plusieurs choses qui ont échoué, parce qu'on a été écarté par la complexité croissante des systèmes. » (AéroAL1, S5)

⁶⁸ <http://www.lepsychologue.be/psychologie/impuissance-apprise.php>

⁶⁹ <https://hbr.org/2012/06/learned-helplessness-in-organi/>

« [...] Bien sûr avec le risque qu'ils voient moins d'innovations. Des gens qui expérimentent un peu et qui n'ont aucune idée où ils vont, ils diraient peut-être par rapport aux nouvelles solutions: ah, j'essaie quelque chose de complètement différent - d'où vient l'innovation - où la personne dit: oh, je l'ai déjà fait comme ça il y a 10 ans. Maintenant je le fais autrement une fois, je sais qu'on peut peut-être améliorer les choses ...au quotidien, vous recevrez plutôt des améliorations des vieux de la vieille que les percées technologiques à mon avis. [...] C'est plutôt un développement continu solide qu'un changement profond. » (AéroAll, J1)

En lien avec ce point, rappelons aussi que dans une comparaison internationale, les Allemands paraissent plus prudents en ce qui concerne l'envergure de leurs connaissances. Ils sont plus orientés sur le détail, cherchent à combler les lacunes et ont alors plus tendance à vouloir développer des améliorations par rapport aux réalisations existantes. Ce respect pour les réalisations et découvertes antérieures transcende d'ailleurs les différents chemins de formation. Les jeunes qui commencent à travailler dans les firmes sont amenés à consulter les seniors, peu importe leur profession et leur position dans la hiérarchie :

« [...] Nous essayons plutôt d'obtenir de l'information d'ailleurs, en disant : Ok, voilà notre écart des connaissances ! Pouvez-vous nous aider ? (...) on est un peu les pessimistes : Alors, cela on ne peut pas et ça et ça et ça et ça. (...) donc j'espère que par le fait qu'on regarde à plusieurs reprises où sont nos lacunes, qu'on est simplement plus ouverts pour des nouvelles choses, ...qu'on puisse faire le prochain pas et d'améliorer nos méthodes, que si on se reposait simplement sur le fait de dire qu'on réussit très bien. Qu'on rate ce qu'on doit améliorer encore. (rit). » (AéroAL1, J6)

« [...] Des gens plus âgés et expérimentés l'ont peut-être déjà vu dans leur carrière et en tant que jeune ingénieur on ne devrait pas dire: j'ai fait des études et alors je le sais mieux que personne, même si je parle seulement entre guillemets avec un mécanicien! Mais on devrait avoir assez de savoir-vivre et de force de caractère qu'on va le voir et qu'on dit: est-ce qu'on a déjà vu quelque chose comme ça? Cela, arrive-t-il plus souvent? Et résultant de cela on peut comprendre s'il s'agit d'un problème ou si c'est un comportement habituel qu'on n'a pas pris en considération. » (AéroAL1, J5)

Les longues relations de travail et l'importance de la spécialité dans les firmes allemandes font en sorte qu'une certaine prudence s'installe lors de l'intégration de nouveaux éléments. Cette prudence marque le rapport entre les générations, car les nouvelles idées qui sont souvent amenées par les jeunes sont examinées en profondeur. Est-ce que cela signifie que par la nature des attributs générationnels, les organisations québécoises sont plus outillées à développer des solutions novatrices que les firmes allemandes? Avant de répondre à cette question, il est important de considérer la difficulté de concilier le respect du standard et l'innovation qui peut se présenter dans les firmes québécoises. En effet, les jeunes québécois, dotés des connaissances non spécifiques à la firme et mis à l'épreuve dès leur arrivée dans

l'organisation, courent le risque de dériver des standards pour se faire remarquer dans l'entreprise :

« [...] Je dirais que, ça vient de, notre culture Nord Américaine... il y a une grande difficulté à concilier deux concepts. Le premier concept qui est celui de standard [...] La deuxième chose c'est qu'on a la notion d'innovation....il y a cette ambiance de pionnier qui est propre à l'Amérique du Nord [...] il faut innover mais de façon standard, c'est à dire que l'innovation doit être encouragée, par contre on doit le faire dans un cadre bien particulier avec certaines étapes, mais pas considérer l'innovation comme étant essayer quelque chose d'autre, parce que là ça devient dangereux. Donc le faire dans un cadre très précis qui permet, c'est ce savoir là qui devrait être appliqué. » (AéroQC2, S4)

Dans les entreprises allemandes, un effort supplémentaire peut être demandé afin d'intégrer des nouveautés, car les standards mis en place sont examinés de manière prudente. De ce fait, les jeunes doivent parfois effectuer un effort d'explication et de conviction auprès de leurs collègues seniors, ce qui est en même temps un apprentissage pour eux et ce qui peut faire émerger des nouvelles idées. En comparaison, même si elles paraissent avantageuses et productrices d'idées nouvelles, les dérives du standard, telles qu'elles peuvent avoir lieu dans les firmes québécoises, impliquent un grand risque pour celles-ci. Comme l'explique un des interlocuteurs, des erreurs risquent d'être découvertes plus tard, ce qui engage un coût plus important pour les entreprises.

Ainsi, plutôt que de dire que les entreprises québécoises sont plus outillées à amener de la nouveauté, nous nous concentrons plutôt sur la distinction des risques qui sont associés au transfert des connaissances entre générations dans les contextes allemand et québécois en fonction du mode de production des connaissances. Le risque pour les organisations québécoises repose sur le fait de créer davantage de rupture, ce qui peut mener à des erreurs qui sont découvertes plus tard et engagent des coûts importants. Au Québec existe aussi un plus grand risque lié à l'abstraction du savoir académique. Comme les univers de l'acquisition des connaissances académiques et des expériences pratiques sont plutôt déconnectés, il paraît plus difficile pour les jeunes québécois de saisir l'ampleur de leurs contributions. Sur le long terme, l'omniprésence de la formation académique et l'accélération des cycles d'apprentissage dans les firmes québécoises peuvent donc mener à la perte de l'attention portée au détail. Pour ce qui est des firmes allemandes, un risque majeur est plutôt lié à un manque d'implication des jeunes et de leurs idées. Ce danger émerge surtout dans le contexte démographique et sociétal actuel dans lequel les jeunes se rendent davantage compte

de leur pouvoir sur le marché du travail et exigent d'avoir plus d'influence dans les firmes. Un autre point est que la recherche des solutions à partir d'un examen minutieux des standards devient de plus en plus difficile quand les entreprises sont soumises à de fortes pressions temporelles.

8.2.2 Synthèse des rapports intergénérationnels : questionner la conception dichotomique des générations

Grâce à l'identification des rapports générationnels, nos données amènent à questionner la thèse du conflit générationnel, comme le font plusieurs auteurs (Delay, 2008; Flamant, 2004). En effet, nos résultats amènent à dépasser la vue dichotomique des générations qui oppose un rapport harmonieux (Méda et Vendramin, 2010; Thomas *et al.*, 2014) à un rapport de conflit des valeurs, souvent appelé « fossé des générations » (Mead, 1972; Zemke *et al.*, 2000). Alternativement, nous présentons un aperçu des générations qui repose sur la pluralité des liens qui peuvent exister entre elles. Tel que certains chercheurs le préconisent, nous sommes d'avis qu'il est avant tout important de se pencher sur le rapport entre générations, à la place de concevoir les générations comme des entités séparées les unes des autres. Cette perspective permet aussi de développer une vision plus nuancée des générations en entreprise, ce qui l'aligne avec les critiques formulées quant à la typologie dominante (Baby-boomers, Génération X, Génération Y), à savoir : le danger de développer des stéréotypes liés à l'âge (Bellini, 2010 ; Bytheway, 2005 ; Finkelstein et Farrell, 2007, Heidemeier, 2011). En adoptant ce regard, cette thèse s'inscrit dans une réflexion critique sur l'âge et les générations dans les organisations qui a pris de l'ampleur dans les dernières années (voir p.ex. Les travaux de Joshi *et al.*, 2010; Thomas *et al.*, 2014)).

D'autres recherches ont été effectuées par rapport aux relations entre générations dans les entreprises. Semblable à nos résultats, Delay (2008b) détermine notamment trois natures des rapports: coopérations actives, relations distantes, tensions. Selon l'auteure, la prédominance d'une relation s'explique selon l'organisation du travail ou la gestion des parcours des employés. Selon cette conception, il existe une pluralité des rapports intergénérationnels qui sont moins le produit de cloisonnements culturels ou de conflits de valeurs, mais plutôt des symptômes de modèles gestionnaires et organisationnels. Delay (2008a) et Thuderoz (1995)

proposent une distinction entre l'individualisme coopératif des jeunes et le communautarisme individualiste des anciens. Pour les auteurs, les rapports entre les âges se régulent différemment selon les régulations localisées au niveau de l'organisation (dans le sens de Reynaud, 1988)⁷⁰. Nos résultats confirment ces propos et permettent de considérer la différence des rapports intergénérationnels en lien avec des facteurs institutionnels dans une société.

En ce qui concerne les recherches sur le transfert des connaissances, le rapport entre générations tarde à être abordé, même si selon certains il s'agit d'un champ prometteur (Aubry, 2012; Cloutier *et al.*, 2012; Laberge, *et al.*, 2012; Lefebvre, 2013). Lefebvre (2013) explique que ce développement est ralenti par l'hyperspécialisation des chercheurs sur une génération en particulier, ce qui empêche de considérer le rapport entre les deux. Cependant, quelques travaux impliquent un regard portant sur le lien entre les générations quant au transfert des connaissances (De Coninck, 1995; Lambelet, 2013; Lefebvre, 2013). De Coninck (1995) affirme même que «Toute génération se construit au travers de la transmission intergénérationnelle. » (p. 254).

8.3 Les pratiques de transfert des connaissances entre générations sous l'influence des facteurs institutionnels et des rapports intergénérationnels

Après avoir effectué une comparaison des pratiques de transfert des connaissances dans les firmes allemandes et québécoises et pour répondre à la troisième sous-question de recherche, il s'agit d'aborder l'interconnexion des pratiques avec les éléments institutionnels. Cette section est alors destinée à répondre à la troisième sous-question qui va comme suit: *Compte tenu de l'architecture institutionnelle et des caractéristiques des générations qui en découlent, comment se présentent les pratiques de transfert intergénérationnelles des connaissances dans les entreprises québécoises et allemandes ?* La réponse à cette question

⁷⁰ Selon Reynaud (1988), la régulation est l'activité organisationnelle de production, de négociation et/ou d'imposition de règles d'action et de règles de conduites individuelles et collectives. Il distingue ainsi la régulation comme « construction (...) d'un ensemble de normes sociales » et la régulation de contrôle « qui vient d'en haut » et dont l'objet est de « peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient » (p. 10).

est développée en deux étapes. Premièrement, deux paradigmes dominants du transfert des connaissances seront élaborer. Deuxièmement, une typologie des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances sera proposée.

8.3.1 Deux paradigmes dominants du transfert des connaissances entre générations

À la lumière des différents rapports existants entre générations en Allemagne et au Québec et des éléments qui les caractérisent, nous pouvons décrire deux paradigmes distincts du transfert des connaissances entre générations dans les entreprises : la professionnalité flexi-sécurisante et la professionnalité communau-sécurisante.

Avant de développer plus spécifiquement ces paradigmes, il nous semble essentiel de justifier les raisons de l'emploi du terme professionnalité. Selon certains, ce terme de provenance italienne (*professionalità*) permet « de réfléchir autrement au triptyque compétence/qualification/métier. » (Courtois et al., 1996, cité par Mathey-Pierre et Bourdoncle, 1995, p. 139). Cette notion est également utilisée, car elle permet de tenir compte des changements qu'a subit l'organisation du travail dans les dernières décennies (Beckers, 2007), telles que la fin du modèle technico-organisationnel taylorien (Mathey-Pierre et Bourdoncle, 1995). En comparaison, la notion du métier renvoie souvent à une conception assez traditionnelle du travail (Zarifian, 2004). Ainsi, il appert que pour cet exercice de comparaison, ce terme convient (mieux que le terme métier) à décrire la réalité des groupes professionnels rencontrés, à savoir les ingénieurs et les professionnels du domaine pharmaceutique. De plus, tel que le dit Dadoy (1986, cité par Mathey-Pierre et Bourdoncle, 1995), cette notion implique également une prise de conscience des savoirs qui sont acquises pour maintenir sa profession et convient donc à un usage dans une perspective axée sur les connaissances :

« la notion de professionnalité aurait pour premier rôle de se démarquer des notions de qualifications et de métier, trop chargées de connotations anciennes, donc négatives. Elle aurait également pour avantage, en français, de se focaliser plus nettement sur les savoirs et savoir-faire... » (Dadoy, 1986, cité par Mathey-Pierre et Bourdoncle, 1995)

La polyvalence du terme professionnalité est utile pour comparer les deux paradigmes dont il est question dans cette section. Pour ce faire, lui seront donc associés des attributs flexi-sécurisant et communau-sécurisant. Concernant ces paradigmes, il importe de mentionner qu'ils s'agit d'idéaux types qui se trouvent dans chacun des contextes à différents degrés. Leur distinction forme un point de départ pour ensuite nuancer l'analyse des idéaux types à l'aide des pratiques managériales (ce que nous ferons dans la section 8.3. portant sur les pratiques managériales).

8.3.1.1 La professionnalité flexi-sécurisante (je-connectant)

Le paradigme du transfert des connaissances entre générations qui s'inspire du contexte québécois repose sur les trois axes institutionnels que nous avons identifiés plus tôt (longueur des cycles en entreprise/nature de la prise en charge/mode de production des connaissances) et des rapports entre générations qui en découlent (circonstanciel, basé sur la responsabilité de l'individu et basé sur la séniorité). Il peut être appelé professionnalité « flexi-sécurisante » (voir tableau 8.4. pour un aperçu complet des caractéristiques de ce paradigme).

En ce qui a trait à la longueur des cycles temporels, le paradigme de la professionnalité flexi-sécurisante décrit un contexte de volatilité et de flexibilité. Il implique donc un rapport circonstanciel entre générations dans le cadre duquel les échanges s'inscrivent dans une optique de temporalité courte, orientés vers le moment présent. La nature ponctuelle des échanges entre générations implique que ceux-ci sont souvent restreints au minimum (p. ex., pour résoudre un défi ou pour trouver une réponse à une question). Ils ont lieu dans l'immédiat, en faisant abstraction des phases de vie des individus (Aubert 2009 ; 2010 ; Guillemard, 2007), point que nous avons évoqué quand il était question du rapport circonstanciel entre générations.

Quant à la nature de la prise en charge, ce paradigme repose sur une responsabilité personnelle des employés par rapport aux négociations salariales, à l'acquisition des connaissances et à l'avancement sur la trajectoire professionnelle. Cet aspect laisse penser que le transfert des connaissances est aussi une occasion pour les employés de démontrer et d'améliorer leurs capacités individuelles. Cette logique reflète l'individualisation de la

trajectoire professionnelle qui a transformé la professionnalité dans les dernières années (Le Boterf, 2010; Delay, 2008a; Hinault, 2006). Les travailleurs sont devenus de plus en plus mobiles et conçoivent leur carrière comme une acquisition perpétuelle de connaissances. Au lieu d'exercer un métier dans une seule firme, les employés, et particulièrement les jeunes, cherchent plutôt à optimiser leur employabilité (Delay, 2008a) et cherchent en même temps à développer leur souplesse, leur flexibilité et leur adaptabilité (Hinault, 2006). L'employabilité doit être conçue dans une dualité, c'est-à-dire qu'elle concerne à la fois les qualifications individuelles et celles qui sont recherchées sur le marché du travail (Brown *et al.*, 2003). Donc, pour garder à niveau leur employabilité, les salariés cherchent à acquérir des connaissances recherchées sur le marché du travail. Pour les jeunes, il s'agit notamment de faire valoir de nouvelles idées et pour les seniors, il s'agit d'illustrer leur valeur particulière pour l'organisation. Dans cette optique, s'engager dans le transfert intergénérationnel des connaissances engendre une capitalisation personnelle sur les connaissances. En lien avec cette tendance, Cau-Bareille (2012) mentionne que le transfert des connaissances a de plus en plus lieu selon les objectifs de chacun, en fonction d'où ils sont rendus sur leur trajectoire individuelle. Offrir des possibilités de transfert des connaissances peut également être destiné à fidéliser une jeune main d'œuvre de plus en plus volatile (Bailly *et al.*, 2004). Pour les employés, il s'agit donc de se doter d'astuces ou de personnes-ressources pour mieux effectuer leur travail. Surtout dans des situations d'incertitude économique, c'est par l'acquisition de nouvelles connaissances que les employés recherchent la sécurité. Concernant ce sujet, Köhler (2008) évoque la notion de « flexicurité » (traduit de l'espagnol : *flexiguridad*), concept dont nous nous inspirons pour conceptualiser ce paradigme.⁷¹

⁷¹ Le terme de flexicurité semble d'autant plus convenant, car il s'inscrit dans le langage et le mode de pensée de la théorie de la régulation, l'approche institutionnelle retenue pour cette thèse. Il a été employé pour une première fois dans les années 1990 aux Pays-Bas qui adaptait ses politiques d'emploi et de protection sociale aux mutations du marché de l'emploi (Méda, 2011). Ensuite, le terme a été employé en lien avec la TR quand il était question de comparer le modèle capitaliste néerlandais au modèle français (Boyer, 2006). En outre, Rodríguez (2014) mentionne l'émergence d'une conception flexible de la trajectoire professionnelle, suite à l'apparition des modèles de régulation postfordiste du capitalisme. Le terme est ensuite devenu un mot-valise (Méda, 2011). Pour décrire le paradigme de transfert intergénérationnel des connaissances, le terme « flexi-sécurisante » est employé par rapport aux employés, leur trajectoire professionnelle et leur engagement dans les pratiques de transfert des connaissances entre générations.

En lien avec ce qui précède, plusieurs auteurs constatent une fragilisation du collectif découlant des transformations du travail à l'ère industrielle (Cau-Bareille 2012; Delay 2008b). Pourtant, le collectif est un vecteur de transformation des connaissances entre générations (Cau-Bareille, 2012). Pour de Coninck (2000) ce va-et-vient est soumis à une dynamique paradoxale: d'un côté il manque du temps pour échanger collectivement et il se dégage une tendance individualiste, mais de l'autre il existe une nécessité de collaboration, car les connaissances des anciens mènent souvent à l'objectif plus rapidement. Plusieurs auteurs soulignent une tendance progressive selon laquelle le transfert des connaissances, et par cela le rapport entre les générations, est relatif à l'implication du novice par rapport au travail et ses démarches d'approcher ses collègues seniors (Cau-Bareille, 2012; Gaudart, 2006). Le paradigme de professionnalité flexi-sécurisante révèle donc un paradoxe qui marque le management contemporain (Déry, 2007), à savoir, une forte individualisation d'un côté, et de la nécessité à collaborer de l'autre, raison pour laquelle nous y ajoutons le descriptif du « je-connectant ».

Enfin, sur le plan des connaissances, les échanges entre les générations sont empreints du poids plus ou moins lourd d'une *learned helplessness* des jeunes. En effet, plusieurs jeunes ne disposent pas (encore) d'une *learned helplessness*. Celle-ci est particulièrement absente quand un employé n'a pas encore été influencé par des expériences précédentes ou par une spécialisation particulière, comme c'est souvent le cas pour les jeunes gradués au Québec. Leur esprit n'est donc pas encore empreint d'une vue figée sur leur activité professionnelle. Dans le cadre du paradigme de la professionnalité flexi-sécurisante, les jeunes sont encadrés et orientés par les seniors. Cependant, leurs liens reposent davantage sur les situations *ad-hoc* qui se présentent (et qui peuvent couvrir plusieurs champs de connaissances) que sur la spécialisation pointue partagée (du jeune et du senior). Cau-Bareille (2012) avance que les seniors se trouvent tendancieusement sur les postes qui sont réputés comme difficiles, car ils disposent de l'expérience (ce qui rappelle le rapport pragmatique que nous avons souligné).

Toutefois, ce paradigme implique plusieurs limites. Premièrement, si les liens entre générations sont marqués par une trop grande volatilité, il existe un risque de la perte des connaissances spécialisées. En raison des changements rapides, il est souvent difficile, voire impossible, de transmettre les connaissances détaillées. Cette difficulté à la transmission

concerne surtout les connaissances tacites, qui peuvent seulement être partagées dans un temps et un espace nécessaires. Lambelet (2013) souligne notamment la difficulté de garder une approche personnalisée du transfert des connaissances et d'assurer une continuité. Cette limite peut aussi causer des difficultés entre les générations. Surtout si les jeunes montent les échelons hiérarchiques rapidement, ils ne disposent pas de connaissances assez solides aux yeux des seniors pour accomplir la tâche ou assumer les responsabilités, ce qui peut causer un problème d'acceptation des jeunes par les seniors.

La deuxième limite concerne un risque d'autocensure des démarches de transfert des connaissances. En raison de la rapidité des cycles, les seniors peuvent juger qu'il serait impossible de partager leurs connaissances en profondeur et abandonnent donc de tels efforts *a priori*. En lien avec ce point, Lefebvre (2013) remarque que pour les seniors, il est difficile d'assumer la double responsabilité composée par le transfert des connaissances et le fait d'assurer les tâches quotidiennes. L'auteur observe un affaiblissement du lien de transmission dû au vieillissement de la population, aux objectifs de production et à la rationalité néolibérale. Aussi les jeunes peuvent s'autocensurer quant au transfert intergénérationnel des connaissances. En début de carrière, ils sont d'abord exposés aux exigences temporelles et à des attentes quant à leur performance. Ils peuvent ainsi juger que s'engager dans des pratiques qui demandent un temps important (telles que le mentorat par exemple), les ralentissent dans leurs activités quotidiennes. Dans ce sens, une orientation trop poussée vers la nouveauté, la volonté de se démarquer en tant qu'individu et l'orientation vers l'augmentation de son bassin de connaissances personnelles peuvent mener à la négligence des connaissances existantes dans la firme.

Finalement, à cause d'une orientation trop poussée vers la trajectoire individuelle, les employés courent le risque de perdre le sens de leur travail. Cette perte de sens peut être provoquée par une orientation vers les qualifications et vers la technicité du travail ainsi que des rapports fragilisés avec le collectif. En lien avec ce point, Dreyfuss et Pijoan (2015) évoquent que si l'identité professionnelle est trop orientée vers la formation individuelle, les employés pourraient perdre de vue leur utilité sociale. Pour les auteurs, ceci entraîne un problème d'identification à une collectivité professionnelle et ainsi à une perte de sens.

8.3.1.2 La professionnalité communau-sécurisante (nous-individualisant)

Le transfert des connaissances tel qu'il a lieu dans les compagnies allemandes fournit la base pour décrire le paradigme qui est appelé ici la professionnalité communau-sécurisante. Par rapport aux variables institutionnelles qui ont été identifiées plus tôt (la longueur des cycles dans les entreprises/la nature de la prise en charge des employés/le mode de production des connaissances), ce paradigme regroupe un rapport continu entre générations, un rapport basé sur une responsabilité organisationnelle et un rapport basé sur la spécialisation (voir tableau 8.4).

Comme le transfert intergénérationnel des connaissances s'inscrit dans un environnement marqué par la longueur des cycles dans les entreprises, ce paradigme se démarque par un échelonnement, c'est à dire que le transfert des connaissances se fait dans le respect du passé et dans l'objectif de s'inscrire dans l'avenir. Les relations intergénérationnelles sont durables et traversent donc différentes phases de la vie. Par exemple, les seniors peuvent suivre les jeunes depuis leur arrivée dans l'entreprise, « les voir grandir » dans l'organisation.

Le rapport continu entre générations et avec l'entreprise entraîne aussi que les employés se préoccupent davantage de l'impact de leur travail pour l'avenir de l'entreprise. De plus, ce paradigme implique une identification collective à la profession, une communauté à laquelle les employés appartiennent, ce qui explique le choix du terme « communau-sécurisant » pour décrire ce paradigme. Les employés se sentent sécurisés par leur lien avec la collectivité et leur place dans l'entreprise. Simultanément, ils préservent et poursuivent leur individualisation, notamment en optant pour une spécialisation qui les intéresse. Cette individualisation qui s'inscrit dans une identification à une communauté est la raison pour laquelle nous ajoutons le descriptif « nous-individualisant » à ce paradigme.

En ce qui concerne les connaissances, il est à mentionner que les standards professionnels sont fortement valorisés. Cela fait en sorte que les jeunes qui arrivent dans l'entreprise doivent faire un effort particulier afin de les apprendre et les maîtriser. Comprendre ces particularités est souvent le fruit d'un rapport à long terme avec l'organisation qui implique la maîtrise d'un domaine spécifique à la firme. Dans cette optique, le transfert des connaissances donne aux employés une possibilité d'intégrer des éléments nouveaux. Ainsi,

les connaissances spécialisées des seniors sont complétées par celles des jeunes. Ces ponts entre les générations via les connaissances spécifiques permettent de maintenir un haut standard dans les firmes et ensuite de faire évoluer celui-ci, tout en peaufinant minutieusement les connaissances existantes. De plus, les seniors jouent davantage le rôle de gardiens des standards, ce qui marque le transfert des connaissances. Jouer ce rôle est uniquement possible s'ils ont le temps nécessaire pour le faire (axe temporel) et s'ils se sentent moralement responsables de le faire (prise en charge des employés). De plus, ce paradigme permet d'entretenir un savoir professionnel de référence. Le fait de co-évoluer autour de standards professionnels développe un noyau de connaissances qui est valorisé par la communauté. Daston et Galison (2007, cité par Styhre, 2012) réfèrent à ces connaissances en tant que jugement appris (*trained judgement*) qui émerge à partir d'un savoir-faire et une expertise professionnelle partagée.

Toutefois, le paradigme de la professionnalité communautaire-sécurisante implique également des limites non négligeables. Un constat primordial est que ce paradigme semble de plus en plus dépassé quand il est confronté aux facteurs de tensions institutionnelles récents qui se présentent notamment dans le contexte allemand. Les dernières tendances qui figurent comme facteurs de tension dans notre analyse institutionnelle (individualisation du travail, sentiment de pouvoir des jeunes dans les entreprises, impératif de changements rapides) nous amènent à considérer que ce paradigme est de plus en plus mis à l'épreuve, voire en voie de disparition.

Une première limite concerne ainsi la mobilité des employés. Concevoir le transfert des connaissances dans un tel cadre implique que les connaissances des employés sont très spécifiques à la firme. Cependant, développer de telles connaissances devient de plus en plus difficile dans un contexte d'une plus grande mobilité professionnelle et géographique du personnel. Par ailleurs, cette mobilité commence à se présenter en Allemagne, ce qui augmente le risque de départ des jeunes, pour remplir un autre poste à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Les jeunes sont amenés à s'intégrer en respectant les standards omniprésents dans les firmes. Cependant, on s'attend également à ce qu'ils s'investissent plus rapidement. De ce fait, il reste peu de temps pour l'acquisition des connaissances spécialisées. Les entreprises courent donc le risque de perdre ces standards avec cette volatilité progressive.

Une autre limite concerne les adaptations à la conjoncture. Dans un cas de crise ou de réorientation stratégique, des départs soudains pourront se produire et ainsi rendre impossible la transmission des connaissances telle qu'elle est entendue dans ce paradigme. Le transfert des connaissances entre générations qui s'inscrit dans ce paradigme implique une grande charge de travail pour les seniors. Ils essaient de protéger ce transfert, car ils ont souvent développé un rapport fort avec l'entreprise et ils tiennent à laisser leur empreinte dans l'avenir. Ils essaient de résister aux pressions, de réparer la situation, mais confrontés aux logiques récentes, ils rament souvent à contre-courant. De surcroît, des changements trop rapides commencent à faire en sorte que plusieurs seniors abandonnent leur activité de formateur. Cette situation est comparable à l'autocensure quant au transfert des connaissances que nous avons décrit dans le cadre du paradigme de professionnalité flexi-sécurisante. Les démarches des seniors peuvent ainsi être vues comme la réparation d'une vieille machine, mais dont on ne se servira plus bientôt.

Finalement, il existe une limite dans le fait que ce paradigme reflète plutôt une perspective traditionnelle de la profession selon laquelle on reste dans le même champ d'activité pendant toute la carrière. Cette perspective est de plus en plus dépassée et une présence d'un cadre traditionnel restreint les possibilités de développer la variété individuelle. Ce cadre est donc problématique d'autant plus que, à notre époque, il devient important de développer une vision d'envergure et de combiner les connaissances avec celles d'autres spécialisations, ce qui est moins encouragé à l'intérieur de ce paradigme. Par ailleurs, le développement d'une forte expertise dans les firmes peut parfois mener à un manque de flexibilité et à un mécontentement chez les seniors.

À la suite de l'exercice de comparaison de ces deux paradigmes découle un constat: le transfert intergénérationnel des connaissances implique de nombreux défis pour toutes les entreprises. Cependant, chacune composera selon le paradigme qui est plus présent. Toutes les entreprises sont confrontées à une pression par le temps et par les exigences de productivité. Il est donc important de pouvoir combiner les anciens acquis et la nouveauté. Dans le cas d'une prédominance du paradigme de la professionnalité communautaire-sécurisante, un défi particulier consiste à intégrer la nouveauté, à actualiser les savoirs professionnels. Alors que si c'est le paradigme de la professionnalité flexi-sécurisante qui prédomine, le défi

est plutôt de maintenir les standards, de continuer à respecter les anciennes connaissances. Par ailleurs, la vitesse des échanges et la difficulté de préserver des connaissances spécialisées entraînent un risque pour les entreprises de faire des erreurs coûteuses. Dans ce cas, un coût plus grand serait associé aux erreurs qui auraient pu être évitées en améliorant le recours aux connaissances spécialisées des seniors. Une telle démarche permettrait d'apprendre des erreurs commises dans le passé plus systématiquement. À partir de la comparaison de ces deux paradigmes, nous proposons maintenant une analyse plus nuancée du transfert des connaissances entre générations qui tient également compte des différentes pratiques.

| CARACTÉRISTIQUES | PARADIGMES DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ENTRE GÉNÉRATIONS | |
|---|---|--|
| | Professionnalité flexi-sécurisante (je-connectant) | Professionnalité communau-sécurisante (nous-individualisant) |
| TEMPORALITÉ | <ul style="list-style-type: none"> • Immédiateté • Caractère éphémère des relations intergénérationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Perpétuation/Échelonnement (Respect du passé et inscription dans l'avenir) • Caractère durable des relations intergénérationnelles |
| NATURE DE LA PRISE EN CHARGE DES EMPLOYÉS | <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à une capitalisation personnelle des connaissances • Identification professionnelle individuelle • Sentiment de sécurité : par la flexibilité individuelle (employabilité) | <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à une capitalisation collective des connaissances, • Identification professionnelle collective • Sentiment de sécurité : par la communauté en entreprise |
| MODE DE PRODUCTION DES CONNAISSANCES | <ul style="list-style-type: none"> • Empreint par l'absence de la <i>learned helplessness</i> des jeunes • Valorisation de la variété des expériences des seniors • Diversification des connaissances au cours de la trajectoire professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Empreint par la spécialisation des jeunes • Conformation aux standards professionnels véhiculés par les seniors • L'entretien d'un savoir professionnel de référence |
| LIMITES/ DÉFIS | <ul style="list-style-type: none"> • Risque de la perte des connaissances spécialisées • Risque d'autocensure des démarches de transfert des connaissances • Risque de perte de sens au travail (orientation trop poussée vers la technicité/compétence) | <ul style="list-style-type: none"> • Composer avec la mobilité des travailleurs • Composer avec les restructurations conjoncturelles; • Risque d'absorption de la variété individuelle par la communauté |

Tableau 8.4 Comparaison des paradigmes distincts du transfert des connaissances entre générations

8.3.2 Vers une typologie des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances

Pour maintenant élaborer une typologie des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances, rappelons que la prise en considération de l'ensemble des pratiques de transfert des connaissances entre générations en Allemagne et au Québec a abouti à l'identification de 38 pratiques différentes, classées en 12 catégories (*voir* Tableau 7.13). Ces pratiques peuvent maintenant être mises en relation avec les trois variables institutionnelles (la longueur des cycles temporels dans les entreprises, la nature de la prise en charge des employés et le mode dominant de production des connaissances) et avec les six rapports particuliers entre générations (continu/circonstanciel; responsabilité individuelle/responsabilité organisationnelle; spécialité/séniorité).

Il s'agit de faire abstraction des contextes québécois et allemand et de croiser les différentes variables institutionnelles et les rapports entre générations. Cet exercice nous permet de présenter un aperçu nuancé des pratiques de transfert des connaissances qui peuvent être retrouvées dans les entreprises (à la fois québécoises et allemandes). À partir d'un tel croisement, nous proposons une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre générations. Notre typologie, développée à partir des variables institutionnelles et des rapports entre générations, présente huit types de pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances. Nous proposons d'appeler ces types de rapports comme suit: 1. Consulter/Bricoler, 2. Calculer, 3. Repérer, 4. Explorer, 5. Solutionner, 6. Laisser une trace, 7. Intégrer/Se compléter et 8. Épauler/Orienter (*voir* Figure 8.4. et 8.5).

Ces types sont également en lien avec les paradigmes discutés dans la section précédente. Les deux paradigmes que nous avons appelés professionnalité flexi-sécurisante et professionnalité communau-sécurisante sont à imaginer comme les extrémités d'un continuum qui représente deux formes distinctes de concevoir le transfert intergénérationnel des connaissances. C'est le type 1. Consulter/Bricoler qui représente les pratiques qui s'inscrivent dans le paradigme de professionnalité flexi-sécurisante, tandis que les pratiques du type 8. Intégrer/se compléter s'inscrivent dans le paradigme de professionnalité communau-sécurisante. Les autres types

de pratiques représentent des formes mélangées de ces paradigmes qui intègrent les différents axes à différents degrés.

Dans cette section, nous présentons chaque type de pratiques par le biais des axes institutionnels et des rapports générationnels sous-jacents et dans le continuum susmentionné. Les huit types de pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances sont présentées allant d'une extrémité du continuum (type 1) à l'autre (type 8). Le portrait des pratiques est enrichi par une présentation de la nature des connaissances qui sont partagées. Ce faisant, nous nous inspirons de la typologie des connaissances de Spender (1993) qui regroupe la dimension épistémologique (tacite/explicite) (Polanyi, 2012) et la dimension ontologique (individuelle/collective) (Nonaka et Takeuchi, 1995). Elle intègre les typologies de Lundvall et Blackler qui contiennent des conceptions légèrement différentes (voir Figure 8.3). Blackler distingue les connaissances selon les quatre formes suivantes: *embrained* (individuel et explicite), *embodied* (individuel et tacite), *encoded* (collective et explicite) et *embedded* (collective et tacite). Lundvall effectue la distinction entre le *know-what* (individuel et explicite), le *know-how* (individuel et tacite), le *know-who* (collective et explicite) et le *know-why* (collective et tacite). Enfin, Spender (1996) propose les conceptions suivantes: consciente (explicite, individuel), automatique (tacite, individuelle), objectivée (explicite, collective), collective (tacite, collective). Dans la description des idéaux-types de notre typologie, nous effectuons des liens entre les pratiques, les connaissances partagées.

| Tableau 1 - Typologies de connaissance de la matrice de Spender | | |
|---|-----------------------------|--|
| | Individuel | Social (ou) collective |
| Explicite (ou codifiée) | Consciente (Spender) | Objectivée (Spender) |
| | <i>Embrained</i> (Blackler) | <i>Encoded</i> (Blackler) |
| | <i>Know-what</i> (Lundvall) | <i>Know-why</i> (Lundvall) |
| Tacite | Automatique (Spender) | Collective (Spender) |
| | <i>Embodied</i> (Blackler) | <i>Embedded/Encultured</i> (Blackler) |
| | <i>Know-how</i> (Lundvall) | <i>Know-who</i> (Lundvall) |

Figure 8.3 Typologie des connaissances

(Source : Amin et Cohendet, 2004, adapté de Spender, 1996)

Notre présentation des huit types de pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances est complétée par une présentation des limites dans le type considéré.

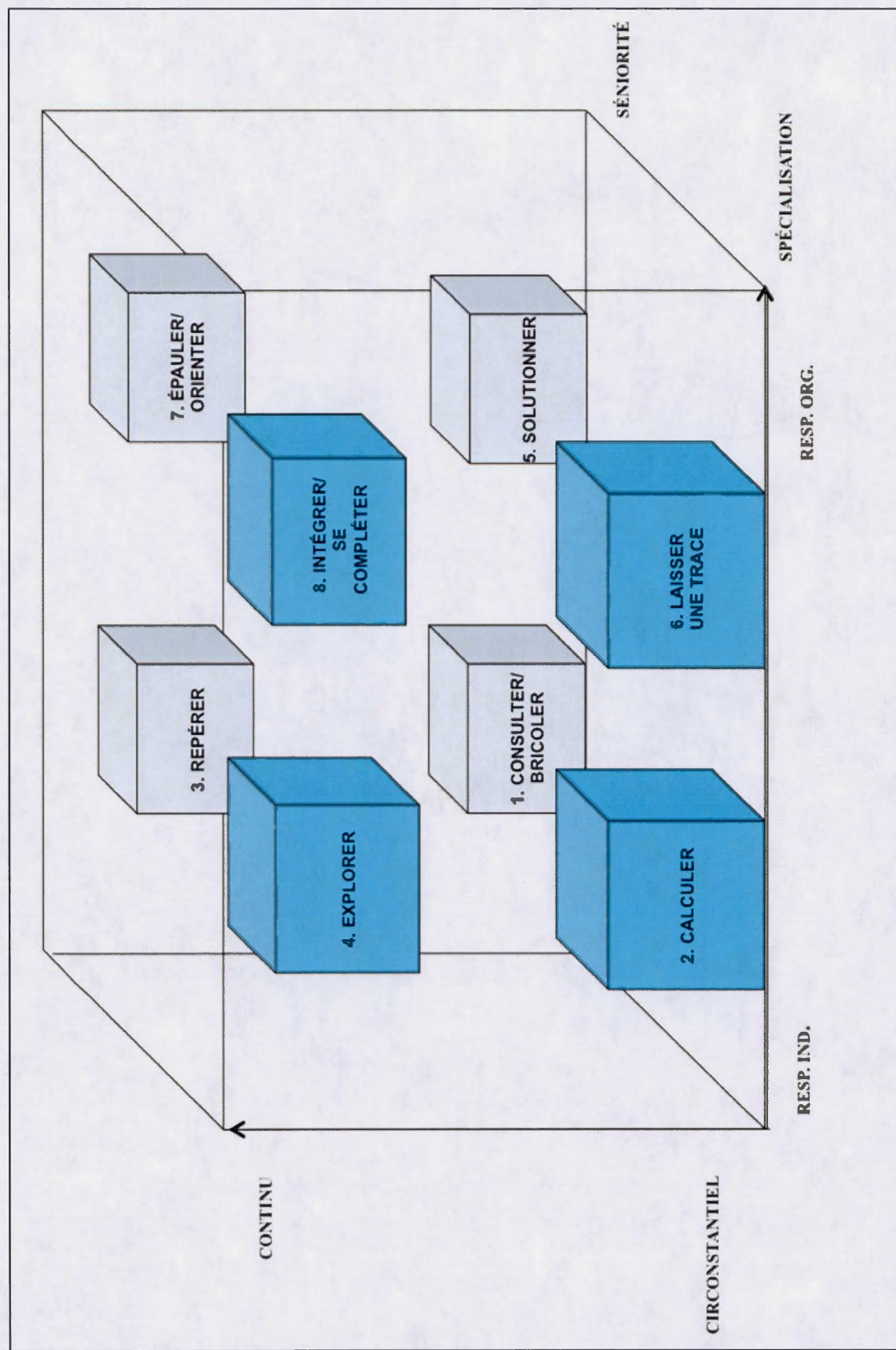


FIGURE 8.4. Typologie des pratiques de transfert intergénérationnelles des connaissances (catégories de pratiques)

1. Consulter/Bricoler

Le rapport «consulter/bricoler» décrit un rapport circonstanciel entre générations et comprend des pratiques davantage axées sur une démarche individuelle et basées sur la séniorité. Il représente le paradigme de professionnalité flexi-sécurisante que nous avons élaboré à partir de l'analyse du contexte québécois. Les pratiques de bricolage sont davantage employées pour résoudre un problème rapidement ou bien pour avancer son travail, sans qu'un système d'encadrement ou de soutien systématique soit mis en place dans l'organisation. Par exemple, il peut s'agir d'identifier les interlocuteurs pertinents pour répondre à une question, d'un cadrage qui est effectué par les jeunes pour pouvoir poser des meilleures questions aux seniors, d'une consultation bibliographique pour résoudre des problèmes ou encore de l'auto-apprentissage où les jeunes s'inspirent des expériences antérieures qui étaient effectuées dans l'entreprise.

Rapport circonstanciel : Les échanges de ce type entre générations se font davantage dans un contexte marqué par une très forte pression par le temps. Les pratiques décrivent alors des moments d'échange ponctuels pour pouvoir acquérir les connaissances nécessaires très rapidement. Souvent de tels échanges sont déjà organisés autour d'une question ou un problème spécifique qui se pose dans l'entreprise.

Responsabilité individuelle : Les échanges se démarquent par une grande prise d'initiative par les jeunes. Ils sont davantage employés dans des situations où les seniors sont surchargés et peuvent ainsi seulement donner quelques indications/explications pour faire avancer le travail (sinon autonome) des jeunes.

Séniorité : Dans le cadre des pratiques de ce type, c'est avant tout l'expérience des seniors qui joue un rôle important. Elle leur permet de regarder le travail des jeunes et de juger à partir de leur expérience quels éléments sont manquants ou dans quelle direction regarder. Au contraire, dans le cas de la consultation bibliographique, c'est l'expérience précédente rendue explicite qui oriente les jeunes. La connaissance est donc considérée comme un moyen de mieux performer et d'avancer le travail.

Connaissances partagées : Les connaissances partagées sont principalement *encoded* ou du type *know-why*. À partir des schémas mentaux préexistants chez les jeunes, ils formulent des questions précises pour résoudre des problèmes. Ils font ainsi appel aux connaissances tacites des seniors et à leur vue d'ensemble.

Limites : Ce type de rapport reflète la pression par le temps qui restreint la possibilité des échanges informels à long terme. Ces derniers pourraient faire émerger des connaissances naturellement, au-delà des questions déjà pré-formulées par les jeunes.

« [...] c'est souvent réactif, donc tu vas voir un expert quand tu as des questions et il va te donner les réponses. C'est moins proactif [...] Il faut que toi tu ailles chercher l'information plutôt que de te dire ok tu as besoin de telle information, voici ton plan de training, tu vas passer une journée avec telle personne ou tu vas passer peut être trois heures dans une classe. [...] C'est ta curiosité, c'est à toi de poser les bonnes questions puis de vouloir apprendre. (AéroAll, J1)

Une autre limite liée à de telles pratiques est que les échanges de ce type ne permettent souvent pas d'explorer une problématique jusqu'au bout, un point déjà discuté en lien avec le mode de production des connaissances. Ainsi, les jeunes pourraient notamment omettre de prendre en considération un standard qui existe dans la firme. Ceci peut mener à des problèmes plus tard qui engagent des coûts importants :

« [...] Maintenant, la direction par exemple demande parfois une commande sur quelque chose de bien particulier (...) Le client il en a besoin tout de suite et bon, tu peux tu me donner ça, écoute là, c'est lourd ce sacré truc là. Est ce qu'on a vraiment besoin de faire cette étude là ? Ou est ce que, avec tout ce que tu connais, est ce que tu pourrais me donner une idée ? Ça suffirait juste un ordre de grandeur. (...) Alors, on va revoir peut être certaines choses, on va sauter dessus,... non on ne fera pas ça. Mais celui qui passe la commande, il a toujours la conviction qu'il va obtenir le même niveau de qualité. C'est là qu'il y a quelque chose qui marche pas, parce que d'un côté on a convenu que c'était la meilleure façon, de l'autre côté, on dit: Non je veux l'avoir sans passer entre tout ça, mais j'obtiens le même résultat. Donc c'est une incongruité et c'est comme ça qu'on se retrouve avec toute sorte de problèmes (...) puis après ça, il y a tout le monde qui essaie de compenser ou passe le problème au suivant. Puis le suivant peut être, il va être, il ne le verra pas et puis ça va être peut être 6 mois ou 1 an plus tard que quelqu'un va dire qu'est ce que c'est que cette affaire là ? D'où est ce que ça vient ? (AéroQC2, S4)

Les points soulignés précédemment amènent aussi à considérer que les pratiques du type « consulter/bricoler » créent une certaine dépendance des jeunes par rapport aux seniors. Comme les échanges sont souvent d'une courte durée et orientés vers une question spécifique, il est difficile de fournir des connaissances contextuelles et de développer une capacité de jugement chez le jeune.

| Caractéristiques et limites de pratiques du type « consulter/bricoler » | |
|---|---|
| Facteur considéré | Descriptif |
| Pratiques | Identification des interlocuteurs par les jeunes Le cadrage des jeunes L'auto-apprentissage Consultation bibliographique par les jeunes (pour résoudre un problème) |
| Axe temporel | Circonstanciel : le rapport entre génération est marqué par une forte pression par le temps, les échanges se limitent au minimum |
| Axe collectivité/individualisation | Responsabilité individuelle: grande initiative des jeunes d'interpeller les seniors, seniors donnent indices aux jeunes pour faire avancer le travail autonome des jeunes |
| Axe cognitif | Séniorité: partage de connaissances comme impulsion donnée par les seniors grâce à leur expérience; la connaissance permet d'avancer et de performer |
| Connaissances partagées | <i>Encoded</i> (collectives, explicites); en fonction des schémas mentaux préexistants chez les jeunes |
| Limites | Difficulté d'échanger des connaissances contextuelles qui permettent aux jeunes de développer leur propre jugement; Risque de dépendance des seniors; Risque de rompre avec les standards existants (coûts, ruptures) |

Tableau 8.5 Caractéristiques et limites de pratiques du type « consulter/bricoler »

2. Calculer

Ensuite, il s'agit de présenter les pratiques qui s'inscrivent dans le rapport « calculer ». Celles-ci forment la combinaison des rapports circonstanciels entre générations, les rapports axés sur une responsabilité individuelle quant à l'acquisition des connaissances et les rapports qui reposent sur la spécialité.

Rapport circonstanciel : Le rapport entre les générations est principalement basé sur les besoins des jeunes. Ils identifient les seniors selon les connaissances spécifiques qu'ils recherchent. Dans le cas des formations ciblées, le senior et le jeune effectuent les échanges uniquement dans le cadre de cette activité, indépendamment du travail quotidien. Les connaissances des seniors les aident ainsi à enrichir leur capital personnel des connaissances.

Responsabilité individuelle : Dans l'ensemble, ce rapport regroupe des démarches initiées par des jeunes selon leur jugement et leurs intérêts, sans que les jeunes soient systématiquement encadrés dans l'entreprise. La dynamique sous-jacente à ce type de relations est souvent l'employabilité. Les connaissances acquises par les jeunes représentent une valeur dans l'entreprise ou sur le marché du travail. Des pratiques qui en découlent sont

notamment d'aller chercher des formations qui sont valorisées sur le marché du travail (p. ex. *LeanSixSixma* ou une autre accréditation). Il peut aussi s'agir des rotations initiées par les jeunes dans l'objectif d'agrandir la variété de leurs connaissances et d'explorer d'autres possibilités professionnelles.

« [...] Honnêtement (rire), honnêtement je vois PharmaQC1 comme ma formation. Je me forme, je continue à me former, je m'en sers pour faire mon *green belt*, des trucs comme ça, parce que tu sais, ils sont forts en formation. Aller chercher des formations complémentaires et ensuite aller dans une compagnie plus novatrice ou... Pour faire un changement. » (PharmaQC1, J1)

Ce groupe de pratiques repose sur une certaine logique opportuniste selon laquelle les jeunes cherchent à acquérir des connaissances dont ils ont besoin, sans grand engagement par rapport à l'organisation et sans bâtir un rapport profond avec une autre personne. Les pratiques reflètent les rapports de pouvoir entre les employés et l'employeur dans une économie fondée sur le savoir, c'est-à-dire que les connaissances des employés sont déterminantes de leur pouvoir de négociation face à la firme (p.ex. pour obtenir une promotion, un contrat à durée indéterminée). De plus, les salariés évaluent l'apport de l'entreprise à leur trajectoire professionnelle. En effet, les firmes, de leur côté, offrent des possibilités de formation pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée. Cette offre de formation peut varier d'une firme à l'autre. En considérant la littérature, un lien peut être établi avec la subjectivisation au travail qui est souvent devenue une stratégie dans les organisations dans un contexte de travail changeant. Cette dernière se traduit en une promesse de développement de soi (Périlleux, 2003, p. 245). Le travail dans ce sens devient un moyen de se transformer soi-même (Dejours, 2008). Se confrontent alors les activités de développement et d'accomplissement de soi et les contraintes du métier (Dejours, 2008).

Spécialité : Le transfert des connaissances est davantage envisagé pour nourrir l'individu. Par ce biais, se défait une logique d'acquisition systématique selon un métier ou une spécialisation. Les employés se dotent de connaissances spécialisées, mais qui ne sont pas nécessairement orientées vers les besoins particuliers de l'organisation. La connaissance est plutôt considérée pour sa valeur marchande.

Connaissances partagées : Les connaissances partagées dans le cadre de tels rapports sont surtout du type *embrained/know-what*, car ce rapport décrit des échanges ponctuels et orientés vers un objectif particulier des jeunes. Parfois, un tel rapport peut également impliquer les connaissances du *know-who*. Cette catégorie se différencie de la conception des connaissances collectives de Blackler (*embedded/encultured*), car le *know-who* correspond à des relations sociales sélectives et spécifiques (Jordão, 2010). Par le biais de la rotation initiée par les jeunes notamment, ces derniers peuvent acquérir des connaissances par le biais de différents acteurs dans l'organisation.

Limites : La principale limite de ce rapport concerne la quasi impossibilité de transmettre des connaissances tacites et individuelles, car les pratiques ne permettent pas forcément de mettre en pratique les connaissances acquises. Sur le plan collectif, il est difficile de développer des connaissances d'un type *know-why*. En effet, dans le cadre du rapport « calculer », les jeunes cherchent surtout à acquérir des connaissances valorisées sur le marché du travail (p.ex. des certifications reconnues dans le secteurs), mais sans nécessairement intégrer ce savoir dans leurs activités quotidiennes. (Le tableau 8.6. résume les caractéristiques de ce type de pratiques de transfert des connaissances.)

| Caractéristiques et limites de pratiques du type « calculer » | |
|---|--|
| Facteur considéré | Descriptif |
| Pratiques | Formation selon les besoins et la valorisation sur le marché du travail Rotation pour connaître différents domaines (identifier champs d'intérêt) |
| Axe temporel | Circonstancier: les jeunes (juniors) interpellent les seniors pour avoir accès à des connaissances (identifiées d'avance selon les besoins individuels) |
| Axe collectivité/individualisation | Responsabilité individuelle: logique de capitalisation personnelle (pour augmenter son employabilité); logique de pouvoir: les connaissances sont déterminantes pour le pouvoir de négociation des employés face à l'employeur et les entreprises sont évaluées en fonction de leur offre de formation |
| Axe cognitif | Spécialité: la connaissance comme valeur marchande |
| Connaissances partagées | <i>Embrained/know what embedded/Know-who</i> |
| Limites | Difficulté d'une intégration des connaissances dans une collectivité (limite sur le plan ontologique); forte limite à la transmission des connaissances tacites |

Tableau 8.6 Caractéristiques et limites de pratiques du type « calculer »

3. Repérer

Les pratiques du type « repérer » se décrivent par une logique temporelle continue, un rapport axé sur la responsabilité individuelle et une dynamique d'échange des connaissances basée sur la séniorité. Ainsi on y retrouve notamment le mentorat sous forme réseau ou encore la création d'un réseau personnel par les jeunes, ce qui leur permettra d'avoir accès à des interlocuteurs qualifiés, si la situation le demande (notamment pour résoudre un problème qui se présentera dans l'avenir).

« [...] So something that I've developed over the years is relationships with key individuals in the organization that have experiences that are similar to the experiences I anticipate I'm going to be having in the future, so I don't just have one mentor, I probably have like 20 or 30! (...) I utilize those relationships in order to understand their perspective, because at the working level you sometimes don't think of the types of questions or things that a COO or a director of engineering would think about, so talking through your thought process with them and getting the questions ahead of time to your pitch is useful, and I have a lot of people who I'd consider to be my peers, who I have a peer mentoring relationship with, where they're experiencing the same types of things that I am and we can talk about a problem or a circumstance or a situation and I can get ideas on how they have addressed this type of problem in the past, what's worked what hasn't worked, and we share lessons learned that way. (AéroQC1, J5)

Rapport continu : Les pratiques s'inscrivent dans une optique selon laquelle le travail se construit notamment à travers des relations et des échanges avec d'autres. À travers de telles pratiques qu'ils initient eux-mêmes, les jeunes employés peuvent identifier les champs d'activité qu'ils aiment, peuvent créer des liens avec des employés seniors qui les inspirent et qui peuvent les orienter par rapport à leurs démarches professionnelles futures. Dans ce cadre, ils peuvent aussi apprendre davantage sur un domaine qu'ils aiment. Les liens entre les jeunes et seniors sont certainement établis dans une continuité, mais sont généralement moins profonds que les liens qui peuvent être développés par une relation à proximité quotidienne avec une seule personne.

Responsabilité individuelle : Les pratiques mènent surtout à un enrichissement individuel des employés. Par l'établissement d'un réseau ou des relations de mentorat notamment, les jeunes espèrent augmenter leur valeur dans l'organisation et pouvoir effectuer leur travail plus rapidement pour répondre aux pressions temporelles et aux critères de performance liés au temps. Il s'agit donc de se procurer des ressources dans l'immédiat pour pouvoir en profiter plus tard.

Séniorité : Ces pratiques s'inscrivent dans une dynamique de fragmentation des connaissances et reflètent une certaine complexité qui est aujourd'hui omniprésente dans les organisations. Les employés ne sont plus obligés de tout maîtriser, mais peuvent avoir un réseau qui leur donne accès aux connaissances au besoin. Souvent ce n'est plus un seul interlocuteur qui dispose des connaissances nécessaires, mais il s'agit d'échanger avec des dizaines de personnes pour pouvoir disposer des connaissances nécessaires au travail. Se démarque donc une tendance à des échanges interdisciplinaires qui prennent une certaine ampleur dans les organisations. Dans la littérature, nous retrouvons cette dynamique dans la description des rôles que peuvent prendre les seniors dans les firmes. Ces derniers peuvent être décrits comme « créateur des frontières » (angl. *boundary spanners*), de « gardien du savoir » (angl. *knowledge gate-keeper*) ou de « l'établissement des frontières des connaissances » (angl. *boundary spanners*) (Leonard-Barton, 1998; Davenport *et al.* 2006). La particularité à souligner ici est que les réseaux dans lesquels s'intègrent les personnes avec de tels rôles sont construits autour des besoins individuels des jeunes employés. Se dégage

alors un rapport très individuel des jeunes avec l'entreprise dans le cadre duquel ils repèrent les personnes ressources qui peuvent jouer un rôle pour eux. Ils sont conscients que ce filet social personnellement construit représente une valeur dans l'entreprise. Les connaissances sont donc considérées comme une sorte « d'actif dormant » que les jeunes développent pour en profiter plus tard.

Connaissances partagées : Les connaissances concernées par de tels types d'échanges sont davantage de la catégorie du *know-who*, car elles sont basées sur des relations personnelles avec des personnes sélectionnées qui ont une valeur pour les jeunes.

Limites : Le partage des connaissances dans le cadre de ce rapport dépend fortement de la capacité relationnelle des employés. Pour l'organisation il est difficile de partager des connaissances au delà de ces relations (de les rendre explicites).

| Caractéristiques et limites de pratiques du type « repérer » | |
|--|--|
| Facteur considéré | Descriptif |
| Pratiques | Création d'un réseau personnel Mentorat en forme réseau |
| Axe temporel | Continu: les jeunes établissent des liens avec des personnes qui les inspirent, les liens sont moins proches et impliquent rarement des échanges quotidiens |
| Axe collectivité/individualisation | Responsabilité individuelle: enrichissement personnel, se doter d'un réseau |
| Axe cognitif | Séniorité: la connaissance comme « actif dormant » |
| Connaissances partagées | <i>Know-who</i> |
| Limites | Partage des connaissances dépend de la capacité relationnelle des individus, pour l'organisation il est difficile de partager des connaissances au delà de ces relations (de les rendre explicites). |

Tableau 8.7 Caractéristiques et limites de pratiques du type « repérer »

4.Explorer

Comme le type de pratiques qui précède, les pratiques du type « explorer » sont aussi axées sur l'individu et reposent sur la spécialité. Cependant, elles s'inscrivent plutôt dans une démarche continue. Seulement une pratique a été rencontrée au sein de cette recherche. Il s'agit de la formation autonome des jeunes à long terme par rapport à un sujet spécifique en lien avec leur travail dans l'entreprise.

« [...] Je devais tout d'abord commencer à zéro [...] Ma spécialité sur les moteurs à combustion a facilité mon travail, car j'étais assigné au banc d'essai pendant des années. J'y étais très libre et devais me construire une base de connaissances moi-même. (AéroAL3, J3)

Rapport continu : En comparaison au groupe de pratiques précédent, l'acquisition de nouvelles connaissances est effectuée tout en se projetant dans l'avenir avec l'entreprise. Dans ce contexte, le rapport entre jeunes et seniors peut être décrit comme celui d'un rapport fantôme. C'est-à-dire que par l'absence des seniors qui disposent de la spécialité nécessaire pour effectuer un travail au sein de l'entreprise, les jeunes identifient leur propre potentiel de développement professionnel et de spécialisation au sein de la firme. Ils organisent l'acquisition des connaissances en fonction de leur potentiel qu'ils auront identifié. Les jeunes détiennent donc un rapport continu, mais indirect avec des seniors qui disposent d'autres spécialisations. Dans ce cadre, le transfert des connaissances concerne le fait de cerner les limites des connaissances existantes dans l'organisation.

Responsabilité individuelle : Par l'exploration, les jeunes prennent l'initiative d'acquérir des nouvelles connaissances. Ils ne sont pas systématiquement guidés dans ce processus. La particularité de cette responsabilité individuelle est qu'elle est prise tout en s'identifiant avec la collectivité. Les jeunes souhaitent avoir une valeur particulière à l'intérieur de la firme en apportant une certaine complémentarité.

Spécialité : L'exploration vise surtout à développer une spécialité en lien avec l'entreprise. En effet, comme les jeunes se projettent avec la firme, leurs démarches envisagent d'orienter leurs connaissances selon les besoins de l'organisation. L'acquisition des connaissances s'inscrit donc dans le processus de l'identification professionnelle.

Connaissances : Ce type de rapport comprend le partage des connaissances *embrained* ou *know-what*, car les jeunes se servent de leurs connaissances acquises lors des études et en développent d'autres pour les enrichir. On retrouve aussi les connaissances *embodied* ou *know-how*. Dans le cadre des activités de l'exploration, les jeunes mettent en pratique les nouvelles connaissances acquises dans la firme et les intériorisent. Un lien peut être établi avec la stratégie générale de gestion des connaissances qui comprend les activités de maintien et de progression (Ichijo, 2006). Les démarches décrivent plutôt une progression où l'expérience des seniors compte moins et il s'agit plutôt d'intégrer des images créatives, intuitives et perspicaces des jeunes (Hamel, 1996, cité par Ichijo, 2006, p. 125).

Limites: Malgré un rapport continu entre générations, les jeunes ne s'identifient pas nécessairement avec les seniors en ce qui concerne leur trajectoire professionnelle. Différentes spécialités des seniors et des jeunes ne sont pas activement mises en commun. On n'exploite donc pas le potentiel de faire émerger des nouvelles connaissances.

| Caractéristiques et limites de pratiques du type « explorer » | |
|---|--|
| Facteur considéré | Descriptif |
| Pratiques | Formation autonome du jeune sur le long-terme |
| Axe temporel | Continu |
| Axe collectivité/individualisation | Responsabilité individuelle; mélange entre l'initiative et l'identification à la collectivité |
| Axe cognitif | Spécialité: connaissances pour découvrir son identité professionnelle |
| Connaissances partagées | <i>Embrained/know-what</i> <i>Embodied /know-how</i> |
| Limites | Pas d'identification avec les seniors malgré un rapport continu, limite dans la combinaison des savoirs (différentes spécialités existent, mais ne sont pas mises en commun) |

Tableau 8.8 Caractéristiques et limites de pratiques du type « explorer »

5. Solutionner

Les pratiques qui s'inscrivent dans le type de relation « solutionner » reposent sur un rapport circonstanciel entre les générations, sur une responsabilité organisationnelle de formation et sur la séniorité. Ces pratiques comprennent notamment l'encadrement des tâches par les seniors ou des échanges pour résoudre un problème.

Rapport circonstanciel : Les pratiques soumises à un tel type de rapport sont l'expression d'une pression par le temps. Les connaissances des seniors constituent une forme de ressources qui peuvent venir à l'aide, si les jeunes ne peuvent pas avancer leur travail.

« [...] Je dirais 15-20 minutes souvent... ça arrive souvent ...ANONYME (collègue senior) tape un email, là j'arrive : « Hey, ANONYME, ça va? », « Oh oui oui! » là il finit son email, là on va jaser 15-20 minutes, une demi-heure peut-être, le temps de passer le message mettons, puis après ça on continue [...] de parler avec quelqu'un comme ça ... c'est rapide c'est efficace ça fait la job, tu sais? » (AéroQC1, J1)

Responsabilité organisationnelle : Pour rendre les pratiques d'un tel rapport possible, les firmes offrent différentes occasions d'échange qui s'inscrivent dans la routine du travail. Il peut notamment s'agir d'instaurer des moments d'échanges réguliers (réunions d'équipe, etc.) pour permettre un tel partage.

Séniorité : Dans ce cadre, le transfert des connaissances entre générations est avant tout destiné à parvenir à avancer plus rapidement. En faisant le lien avec la stratégie générale de la gestion des connaissances selon Ichiko (2006), on peut donc dire qu'il s'agit donc plutôt des pratiques de partage et de création des connaissances, d'une intégration des savoirs des jeunes et des anciens.

Connaissances partagées : Les connaissances partagées sont souvent du type *encoded/ know why*, car les jeunes et les seniors se retrouvent autour d'une question ou d'un problème précis et formulent des solutions ensemble. Les pratiques impliquent également une mobilisation des connaissances du type *embodied/know how*. Les seniors sont particulièrement appréciés, car ils peuvent revenir sur les expériences antérieures qu'ils ont intériorisées et qui peuvent se transformer en leçons pour les jeunes ou en solutions.

Limites : La recherche de solutions ad hoc sous pression temporaire ne permet pas forcément de développer un jugement des jeunes, ce qui leur permettrait de travailler de façon plus autonome à long terme. Les jeunes demeurent donc d'une certaine manière dépendant des seniors et de leur sagesse pratique qui leur permet de trouver des solutions dans des situations complexes (Leonard-Barton et Swap, 2004). Aussi du côté des seniors, il ne s'agit pas d'une réelle intégration du savoir des jeunes qui peut avoir lieu par le biais de ces échanges.

| Caractéristiques et limites de pratiques du type « solutionner » | |
|--|---|
| Facteur considéré | Descriptif |
| Pratiques | Résolution commune de problèmes Réunions entre deux personnes (résolution de problèmes) Identification des formations en fonction des besoins immédiats de l'entreprise |
| Axe temporel | Circonstanciel : autour d'un problème ou une situation particulière |
| Axe collectivité/individualisation | Responsabilité organisationnelle : des occasions d'échange sont mises en place par la firme |
| Axe cognitif | Séniorité: dans la résolution des problèmes, les employés peuvent se baser sur les expériences et le jugement des autres |
| Connaissances partagées | <i>Encoded, know-why</i> <i>Embodied, know-how</i> |

Tableau 8.9 Caractéristiques et limites de pratiques du type « solutionner »

6. Laisser une trace

Les pratiques destinées à laisser une trace s'inscrivent dans une relation circonstancielle, sous la responsabilité organisationnelle et orientée vers la séniorité. Il s'agit notamment de la création des formations ou des documents par les seniors avant leur départ à la retraite ou encore de la conception d'un arbre des connaissances juste avant le départ d'un employé pour permettre à ceux qui feront le travail de cette personne d'au moins trouver les informations essentielles.

« [...] il y a l'aspect également de sauvegarde du savoir qu'on aurait pu, qu'on a, donc des ingénieurs d'expérience qui vont prendre leur retraite, si on peut bénéficier de leurs connaissances à travers ces programmes là de structurer un peu plus, ça permettrait justement de ne pas perdre trop de ce qu'ils auraient acquis et qu'ils permettraient de transférer plus facilement..., jusqu'à présent le savoir avait été intégré à l'intérieur d'une documentation, donc qu'on appelle nos ANONYME (manuels) qui sont plus ou moins respectés donc comment, comment les gens tirent avantage de cette connaissance là. (AéroQC2, S4)

Rapport circonstanciel : Aussi ce type de rapport de transfert des connaissances traduit les pressions temporelles dans les entreprises. Par rapport à ce type, remarquons qu'il y a des pratiques dans cette catégorie qui reposent sur un échange direct et d'autres qui n'impliquent pas de socialisation entre les générations. Même si jeunes et seniors socialisent, les échanges sont rarement destinés à une personne en particulier.

Responsabilité organisationnelle : Les différentes démarches sont souvent initiées par la firme. Dans plusieurs cas, les employés sont très fortement amenés, voire obligés, à partager leurs connaissances de cette façon. Il peut notamment s'agir de mettre en place des structures formelles d'experts pour faciliter l'identification des experts pour les jeunes.

Spécialité : Souvent, ce sont les seniors qui disposent d'une expertise particulièrement valorisée qui sont amenés à transmettre leurs connaissances sous cette forme. La connaissance est ici considérée comme mémoire organisationnelle et en tant qu'actif pour l'entreprise.

Connaissances partagées : Les connaissances partagées dans le cadre de ce type sont majoritairement de la catégorie *embrained/know-what*. En effet, il s'agit des connaissances que les seniors peuvent exprimer et partager au moment où ils approchent leur retraite, c'est-à-dire elles ne sont pas mobilisées à partir d'une situation.

Limites : Ce sont surtout les pratiques qui n'impliquent pas une socialisation qui viennent avec des limites, car l'absence d'interaction fait en sorte qu'il est difficile de retrouver les connaissances dont on a besoin et que sans socialisation, la transmission des connaissances tacites ne peut pas avoir lieu. Dans ce cas, il est difficile de « traduire » les connaissances des seniors. Comme les jeunes ont de plus en plus de parcours individualisés, ils ont souvent une

base de connaissances différente de celles des seniors. Comme ils ont souvent seulement accès aux connaissances explicites, il est difficile de faire le lien avec les connaissances des seniors et la situation qui se présente actuellement.

À la difficulté de transmettre les connaissances tacites s'ajoute le manque du temps à consacrer à de telles activités. La création de documents ou de formations de ce type s'ajoute souvent aux activités quotidiennes.

« [...] What I've noticed is it's hard to transfer 20 years of experience to someone. I'll give you an example. We recently had someone who had been with the organization over 20 years, always doing the same thing, was an expert in his field. He was great at sharing, but sharing over 20 years to someone is very, very hard. There's some stuff that just stays with you, that can't be transferred, it's hard. (AéroQC1, S3)

« [...] Bon, très occupé bien sûr. On devrait toujours faire une documentation pour qu'on... pour que l'intégration des connaissances soit plus facile pour le collègue... il n'y arrive pas, il ne le fait pas. On n'y a pas pensé avant. C'est le problème. (AéroAL1, J3)

Un autre problème pourrait être lié aux réticences des employés à transmettre leurs connaissances sous cette forme, car dans le cadre d'une telle logique, ils craignent la perte de leur valeur pour l'organisation. Dans plusieurs cas, surtout dans une situation marquée par des pressions temporelles importantes, il s'agit d'une solution de secours en cas d'accident, tel que le mentionne un des interlocuteurs rencontrés. Ce type de rapport entre générations vise à bâtir une mémoire organisationnelle dans une optique de rétention (Beazley *et al.*, 2002; Seidman et McCauley, 2005) c'est-à-dire de pouvoir éviter la perte des connaissances au départ d'un employé. Selon la stratégie générale de la gestion des connaissances, les activités peuvent donc plutôt être classées dans le maintien du savoir qui est crucial pour l'organisation, mais qui vient avec des limites importantes.

| Caractéristiques et limites de pratiques du type « laisser une trace » | |
|--|--|
| Facteur considéré | Descriptif |
| Pratiques | La création des formations avant le départ d'un senior Rédaction d'un document lors du départ d'un senior Rédaction d'un document à la fin d'une étape de travail (ex. leçons apprises) Conception d'un arbre des connaissances |
| Axe temporel | Circonstanciel : peu ou pas de socialisation entre les générations ; ce rapport traduit les pressions temporelles |
| Axe collectivité/individualisation | Responsabilité organisationnelle: l'organisation initie fortement ces pratiques en tant que solution de secours |
| Axe cognitif | Spécialité: Souvent ce sont des seniors experts qui sont amenés à partager leurs connaissances sous cette forme |
| Connaissances partagées | <i>Embrained/ know-what</i> |
| Limites | Fortes restrictions à la transmission des connaissances tacites, pratiques ne sont pas adaptées/destinées à une personne ou décontextualisées, ce qui rend la transmission plus difficile (problème de « traduction » des connaissances entre générations), les activités sous cette forme sont souvent en concurrence avec les tâches quotidiennes; il peut aussi exister un sentiment de dépossession de l'individu qui peut mener à des réticences à transmettre leur savoir. |

Tableau 8.10 Caractéristiques et limites de pratiques du type « laisser une trace »

7. Épauler/Orienter

Le type épauler/orienter décrit un lien continu, centré sur l'organisation et reposant sur la séniorité. Dans ce cadre, il peut notamment s'agir d'activités de jumelage en début de carrière pour naviguer dans la complexité de l'organisation. Les liens qui s'établissent dans ce cadre ne sont pas axés sur le savoir spécifique, mais sur l'expérience des seniors dans l'entreprise. Les pratiques impliquent notamment le jumelage lors de l'insertion professionnelle, le mentorat à proximité ou le mentorat dans le cadre d'un programme formel. Il s'agit d'accompagner l'employé moins expérimenté dans ses choix professionnels, de partager des connaissances sur l'entreprise, son fonctionnement et des possibilités professionnelles qui s'offrent aux employés.

« [...] la personne est prise par la main et elle apprend à marcher ici à l'interne. (AéroAL2, FOCUS, S)

« [...] and you start off, almost task by task: Ok, I'm going to do this now. How do I do this? And it starts off by helping you use the computer programs getting the programs to converge, and understanding the systems. And then it becomes developing the judgement as to what does that really mean, what does it mean to the product, what does it mean to the chief engineer vs the procumbent person, how do run the meetings, and some of it's direct knowledge transfer and some of it's just an example of how you behave. When do call a meeting? When do you take a risk yourself? When do you need to share that with your seniors? That sort of modelling of behaviours as to how you handle stakeholders, and it's not really knowledge you can hand on but most people learn it from example by the people around them. (AéroQC1, S4)

Rapport continu : Ce rapport s'inscrit dans une optique où le senior est considéré comme premier contact qui permet au jeune de saisir l'organisation dans sa complexité. Par un rapport social avec une personne plus expérimentée, les jeunes peuvent s'identifier avec l'entreprise et trouver leur place dans l'organisation.

Responsabilité organisationnelle : Souvent, ce rapport est soumis à une approche systématique, c'est-à-dire que les jeunes arrivants sont systématiquement orientés dans l'organisation. D'ailleurs, l'encadrement des jeunes en début de carrière a souvent été abordé sous le thème de l'intégration (Cross *et al.*, 2005; Rollag *et al.*, 2005), notamment par l'augmentation graduelle du niveau des difficultés (Makoto et Easterby-Smith, 2008). Cet encadrement sert notamment à l'apprentissage sur l'histoire et la culture de l'entreprise (Delay, 2006). Dans le cadre d'un tel rapport entre générations, les seniors deviennent une sorte de modèle pour les jeunes qui peuvent les inspirer quant à leur propre trajectoire professionnelle et par rapport au comportement à adopter au travail.

Séniorité : Les rapports entre générations ne sont pas bâtis sur un savoir spécifique, mais plutôt sur l'expérience du senior dans l'organisation. La connaissance est vue comme une aide à l'orientation personnelle/professionnelle.

Connaissances partagées : Les connaissances partagées dans ce cadre sont avant tout tacites et prennent la forme des connaissances *embodied/know-how*, mais aussi du *know-who*. En effet, les seniors peuvent se baser sur leur expérience dans la firme pour guider le jeune et le mettre en contact avec les acteurs principaux dans la firme. En gestion des connaissances, plusieurs auteurs constatent que nous apprenons par l'implication dans des activités sociales

et par le fait d'être guidés par des personnes plus expérimentées que nous (Nonaka et von Krogh, 2009; Tsoukas, 2003). Le mentor possède un grand nombre de connaissances tacites et guide le mentoré à travers la pratique (Hildreth et Kimble, 2002). Ces pratiques permettent un développement des connaissances tacites par l'apprenti, par la guidance de son mentor et dans un environnement particulier (Hildreth et Kimble, 2002). Dans le cadre de la stratégie générale de la gestion des connaissances, ces pratiques peuvent notamment être classées parmi les pratiques de création et de partage des connaissances.

Limites : Dans le cadre d'un tel rapport, le senior apparaît comme « modèle » pour le jeune. Ainsi, la transmission des connaissances fonctionne seulement si les jeunes peuvent s'identifier aux seniors. Dans une optique d'individualisation des parcours, il devient de plus en plus difficile de créer des liens de cette façon. Dans un contexte impliquant l'impératif de performer, les jeunes rejettent parfois cette pratique, car ils la considèrent comme une perte de temps.

| Caractéristiques et limites de pratiques du type « épauler/orienter » | |
|---|---|
| Facteur considéré | Descriptif |
| Pratiques | Encadrement des tâches des jeunes par les seniors Seniors approchent les jeunes pour les soutenir dans leurs activités Le mentorat à proximité Le mentorat dans le cadre d'un programme formel Jumelage lors de l'arrivée d'un jeune L'augmentation progressive des responsabilités du jeune (selon le jugement du senior) |
| Axe temporel | Continu: On envisage de bâtir un lien de proximité et de permettre de trouver sa place dans l'organisation |
| Axe collectivité/individualisation | Responsabilité organisationnelle: approche systématique, seniors comme modèle pour les jeunes |
| Axe cognitif | Séniorité: axée sur la connaissance de l'organisation |
| Connaissances partagées | <i>Embedded</i> (collectif, tacite); <i>embodied</i> (individuel tacite) |
| Limites | Senior apparaît comme « modèle »: la transmission des connaissances marche seulement si les jeunes peuvent s'identifier avec les seniors; les jeunes rejettent parfois cette pratique qui est considérée comme une perte de temps |

Tableau 8.11 Caractéristiques et limites de pratiques du type « épauler/orienter »

8. Intégrer /Se compléter

Ce type regroupe des pratiques qui impliquent des relations entre générations de nature continue et traditionnelle et celles qui reposent sur la spécialité. Ce rapport s'inscrit dans le paradigme de la professionnalité communautaire-sécurisante que nous avons décrit plus tôt et forme donc l'autre extrémité du continuum. Dans le cadre de cette recherche, nous avons rencontré un grand nombre de pratiques qui s'inscrivent dans ce rapport, ce qui est potentiellement dû au fait qu'elles reflètent une dynamique traditionnelle du transfert des connaissances, tel qu'il se faisait à l'ère industrielle. Il s'agit notamment des démarches de mentorat, de jumelage lors du départ d'un employé ou d'encadrement du développement professionnel à long terme. De plus, il peut s'agir de pratiques telles que les réunions régulières en équipe, les réunions qui ont lieu lors des étapes importantes du travail ou encore de l'échange par le biais des réseaux de type communautés de pratique. Une autre forme de pratiques qui se retrouve dans ce groupe est le principe des 4 yeux qui permet tout de suite de vérifier la qualité du travail des jeunes d'une manière systématique.

Rapport continu : La logique dominante qui détermine les pratiques est de construire les connaissances d'une manière collective et de trouver la meilleure place pour chaque employé dans l'organisation.

« [...] Bon, au tout au début, j'ai participé à un projet. Le contexte était de dragéfier. Là j'ai travaillé avec quelqu'un qui travaille en entreprise depuis une éternité. Il fait quasiment partie de l'inventaire et il me l'a super bien appris et il m'a beaucoup, beaucoup parlé. Parce que c'est une chose qu'on ne connaît pas généralement. On ne l'apprend pas lors des études en biotechnologie. Cela vient de la pharmacie de l'*anno dato* et il est vraiment de la vieille école, mais il m'a vraiment amené au chaudron pour dragéfier et il me l'a montré, il m'a laissé faire moi-même, il a été à côté et il a surveillé. Et cela m'a beaucoup aidé, au moins en ce qui concerne la technologie. (PharmaAL1, J1)

Ce groupe peut également impliquer des pratiques de co-construction des connaissances en équipe ou de la réflexion collective sur la formation pour arriver à une complémentarité des connaissances.

Responsabilité organisationnelle : Il s'agit d'une forme du transfert des connaissances entre générations plutôt traditionnelle, où ce sont les jeunes qui s'intègrent à un système déjà existant. Il s'agit avant tout de pratiques par le biais desquelles les jeunes employés sont pris sous les ailes de leurs collègues plus âgés. Cette forme de transfert, notamment dans le cadre du compagnonnage, est surtout reconnu pour transmettre les connaissances d'un métier (De Castéra, 2008; Riffaud *et al.*, 2007).

Spécialité : Dans le cadre de ce type, des liens qui sont établis entre les employés de différentes générations, mais d'un même champ de connaissances. Dans le cadre de tels rapports, les démarches visent d'élargir les connaissances disponibles dans l'entreprise en partant du standard établi dans l'entreprise et véhiculé par les seniors. Il s'agit souvent de raffiner et de nuancer les connaissances existantes.

Connaissances : Les connaissances partagées sont surtout du type *embedded*, car il s'agit des connaissances plutôt liées au collectif dans l'organisation. Celles-ci découlent de ce qui a été expérimenté par les seniors (pourquoi les choses se font de telle manière, à qui parler quand émerge un tel problème etc.). Elles peuvent aussi impliquer des connaissances du type *embodied/know-how*, telles que des routines qui ont été intégrées par les seniors qui sont transmises aux jeunes. Il s'agit donc davantage des connaissances tacites qui sont transmises dans le cadre d'un tel rapport. Le potentiel de la transmission des connaissances tacites par de telles pratiques a également été discuté par plusieurs auteurs (Dalkir, 2010). Dans l'optique de la stratégie générale de la gestion des connaissances selon Ichiko (2006), il s'agirait plutôt des pratiques de maintien des connaissances déjà existantes.

Limites : Une limite d'un tel rapport intergénérationnel et des pratiques qui en découlent serait que la possibilité pour les jeunes d'intégrer leurs connaissances qui dérivent de la pratique courante de l'entreprise peut être restreinte. Pour les firmes, peut se présenter le défi que dans le cadre d'une telle approche traditionnelle, l'influence des seniors dans la relation peut être trop dominante. En effet, le rapport entre les générations est très en lien avec le chemin déjà tracé dans l'entreprise. De plus, mettre en place de telles pratiques est alors particulièrement problématique face à des tendances telle que la mobilité du personnel ou la

diversification/l'individualisation du rapport salarial. Ils prennent aussi un temps important et sont difficilement concevables dans des situations de changement rapide.

| Caractéristiques et limites de pratiques du type « intégrer/se compléter » | |
|--|---|
| Facteur considéré | Descriptif |
| Pratiques | Co-construction des connaissances en équipe Réseau large organisé autour d'une technologie Jumelage lors du départ d'un senior L'encadrement des étudiants La conception d'un plan d'intégration structuré La réflexion collective sur la formation (complémentarité des connaissances) L'encadrement de développement professionnel sur le long-terme Rotation dans le cadre d'un enrichissement cognitif systématique Réunions régulières en équipe Réunions aux étapes de travail importantes Réseaux de type Communautés de pratique Les seniors approchent les jeunes pour échanger sur une thématique de leur intérêt commun Conversations informelles itératives Principe des 4 yeux La formation en interaction avec les jeunes |
| Axe temporel | Continu : construire les connaissances d'une manière collective, trouver la meilleure place pour l'employé dans l'organisation |
| Axe collectivité/individualisation | Responsabilité organisationnelle : les jeunes sont intégrés dans un système préexistant ; arriver à une complémentarité de connaissances à long terme |
| Axe cognitif | Spécialité : souvent les liens sont établis par les employés d'un même champ de connaissances ; on essaie d'élargir les connaissances disponibles dans l'entreprise en partant du standard existant |
| Connaissances partagées | <i>Embedded</i> (collectif, tacite); <i>embrained</i> (individuel explicite) |
| Limites | Difficulté pour les jeunes d'intégrer des nouvelles connaissances, de dériver du chemin déjà tracé par l'entreprise; difficulté d'échanger des connaissances spécifiques à d'autres domaines ; limites au développement de l'individualité au travail ; difficile à mettre en place dans un contexte de volatilité/flexibilité |

Tableau 8.12 Caractéristiques et limites de pratiques du type
« intégrer/se compléter »

9. Synthèse sur la typologie des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances

L'exercice de classement des pratiques de transfert des connaissances entre générations dans les entreprises allemandes et québécoises a abouti à huit catégories de pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances. Nous qualifions cette typologie de descriptive en ce qu'elle répond à une interrogation du chercheur sur ce qui peut constituer des types dans le matériau qu'il a analysé (Dumez, 2013). Comme le disent Busemeyer et Trampusch (2012) une typologie aboutissant sur des idéaux types dans le sens Wéberien tel que nous la concevons ici permet de comprendre la direction du changement, tout en démontrant les différentes possibilités à la disposition des acteurs sociaux.

À la lumière de cette typologie s'impose le constat que même si le cadre traditionnel de transfert des connaissances entre générations issu de l'ère industrielle est encore existant (8. Intégrer/se compléter), de nombreux facteurs et tendances (mobilité, pressions par le temps, etc.) rendent impossible une transmission des connaissances sous cette forme. De plus, ce rapport entre les générations ne permet pas d'intégrer les besoins émergents des employés, tels que le besoin d'exprimer et de développer son individualité au travail. D'autres rapports entre générations se sont alors développés dans les firmes, soit pour permettre davantage de développer son individualité au travail, soit pour dépanner face à des limites qui s'imposent (ex. 6. Laisser une trace).

8.4 Résumé de l'analyse/discussion

Notre analyse de l'architecture institutionnelle a abouti sur trois variables institutionnelles, à savoir la longueur des cycles dans les entreprises, la nature de la prise en charge des employés et le mode dominant de production des connaissances. Celles-ci ont permises de caractériser six rapports intergénérationnels, c'est-à-dire de concevoir les générations à partir des relations qu'elles entretiennent et non pas comme des entités distinctes. À partir de ces facteurs, il a été possible de concevoir deux paradigmes de transfert intergénérationnel des connaissances qui émergent des contextes québécois et allemand : le paradigme de professionnalité flexi-sécurisant (je-connectant) et le paradigme de professionnalité commuau-sécurisante. Il s'agit de paradigmes inspirés des deux contextes, qui existent à des

degrés plus ou moins forts au Québec et en Allemagne. Le paradigme de professionnalité communautaire-sécurisante représente plutôt un façonnement plus traditionnel du transfert intergénérationnel des connaissances, tandis que le paradigme de professionnalité flexi-sécurisante intègre des mutations récentes des environnements capitalistes, telles qu'une accélération du rythme dans les entreprises, la mobilité des employés et une forte individualisation de la trajectoire professionnelle.

Notre analyse de ces paradigmes a démontré plusieurs limites de ceux-ci. De plus, il en ressort qu'en raison des pressions et facteurs de tension institutionnels, le modèle traditionnel du transfert des connaissances entre générations, regroupé sous le paradigme de professionnalité communautaire-sécurisante, est en crise. L'émergence d'autres types de rapports entre générations peut s'expliquer par de nouvelles formes du travail (de plus en plus individualisée), par les pressions financières et temporelles (car un tel transfert des connaissances s'effectue sur le long terme), mais aussi par le fait que l'identification traditionnelle à une profession disparaît peu à peu, du moins pour les secteurs étudiés dans le cadre de cette recherche. Ces nouvelles logiques de transfert des connaissances ont également été retracées par plusieurs auteurs. Avec un regard sociologique, de Coninck (2000) décrit une mutation des logiques cognitives qui influencent la transmission des connaissances entre générations. Cau-Bareille (2012) mentionne que le développement économique et les nouvelles formes organisationnelles de travail ont de plus en plus fait reculer cette forme d'apprentissage. De Coninck observe que l'apprentissage incrémental et progressif s'estompe (p. ex. compagnonnage) pour faire place à une logique de parcours raisonné, car, surtout dans le contexte économique actuel, « les démarches d'apprentissage personnalisées et analogiques se révèlent trop lentes et trop particulières. » (1995, p. 241).

Pour raffiner le portrait des pratiques, nous avons conçu une typologie de pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances comprenant huit catégories. La description des connaissances partagées dans le cadre de chacune des huit catégories a permis d'exposer les types de connaissances partagées et les limites sous-jacentes à chaque rapport. De plus, cette typologie a permis de découvrir différents rapports que les employés peuvent avoir à la connaissance. La connaissance peut notamment être vue comme une valeur marchande sur le

marché du travail, comme un moyen pour trouver son identité professionnelle, comme un moyen pour mieux performer dans le présent, comme un actif à saisir dans l'avenir ou comme mémoire organisationnelle. Les démarches de transfert des connaissances entre générations ne sont donc pas toutes destinées à assurer une continuité dans l'organisation. Il s'agit donc de pousser plus loin la conception du transfert des connaissances entre générations, telle que développée par plusieurs auteurs (Beazley *et al.*, 2002; Beazley *et al.*, 2003; Delaney et O'Donnell 2005; Kalkan 2006; Lambelet 2013). En effet, il se dégage une tendance vers des pratiques destinées à l'enrichissement individuel (voir notamment les types 1. Calculer, 6. Épauler/Orienter).

Cette typologie montre aussi que plusieurs pratiques de transfert des connaissances comportent une forte limite : par la courte durée des rapports entre générations, il est très difficile de « traduire » les différentes connaissances d'une génération à l'autre. En raison d'une pression par le temps et des repères différents des générations, les connaissances transmises sont souvent décontextualisées. Les jeunes peuvent donc juger que de comprendre un standard élaboré en entreprise est un exercice trop fastidieux. Les seniors quant à eux pourraient sentir que transmettre leurs connaissances dans un contexte volatil soit inutile, car les jeunes qui se trouvent avec des responsabilités trop vite aux yeux des seniors ne disposeraient pas d'une maturité suffisante pour intégrer le savoir de leurs collègues seniors. Dans de telles situations, la richesse des connaissances des différentes générations n'est pas explorée en profondeur. Aussi, dans la littérature existante, nous rencontrons une discussion des limites que nous avons évoquées. Plusieurs mentionnent la difficulté de transmettre les connaissances tacites entre générations (Lamari, 2010). Et pourtant, ce sont ces connaissances qui sont particulièrement recherchées par les jeunes lors de l'échange avec leurs collègues seniors (Leonard et Swap 2005; Nonaka et Toyama 2007; Voelpel *et al.*, 2007). En effet, l'apprentissage sur le court-terme n'est pas suffisant, car dans plusieurs situations, la mémoire est une ressource et donne la possibilité de remobiliser les expériences du passé (de Coninck, 2000; Gaudart *et al.*, 2008). Quelques auteurs abordent également la dimension opportuniste du transfert des connaissances entre générations telle que nous la décrivons au type 1. Calculer. Gaudart *et al.* (2008) notamment décrivent un comportement opportuniste des jeunes, face à une situation dans laquelle ils doivent faire leurs preuves, se

montrer enthousiastes. Mais les auteurs décrivent aussi un comportement opportuniste des seniors qui ne prennent parfois pas le temps de transmettre. Dans ces situations, la productivité passe avant l'apprentissage.

Enfin, cette typologie permet de distinguer les pratiques dans les entreprises à partir de l'architecture institutionnelle d'une société. La complémentarité institutionnelle de l'Allemagne fait en sorte que les variables institutionnelles prennent l'expression de continuité, de la prise en charge partagée des employés et de la spécialisation. Dans ce contexte, il y a une forte présence des pratiques des types 8. Intégrer/compléter et du type 7. Épauler/orienter. En effet, les rapports conçus sur le long terme, la prise en charge systématique et l'accent sur les connaissances spécialisées permettent des pratiques qui doivent être conçues à long terme (ex. Jumelage lors d'un départ d'un employé, l'encadrement des étudiants). Il faut aussi souligner que les pratiques qui ne sont pas basées sur le savoir spécifique (mais par exemple plus sur l'orientation professionnelle) sont moins présentes et moins valorisées par certains. Cette proportion de pratiques pourra s'expliquer par un attachement à un champ de connaissances particulier, souvent à partir de la formation initiale. Assurer un transfert des connaissances entre les gens de domaines distincts paraît donc plus difficile dans ce contexte.

Au Québec où l'architecture institutionnelle est marquée par les éléments de flexibilité, de responsabilité personnelle et de pragmatisme, on observe une plus grande présence des pratiques du type 1. Consulter/Bricoler et du type 2. Calculer. En effet, dans un tel environnement les jeunes s'apprêtent à changer d'entreprises plus souvent, ce qui les encourage à acquérir des connaissances non-spécifiques à l'organisation qui les valorisent sur le marché du travail et à prendre activement l'initiative pour savourer des moments précieux avec les seniors et pour mieux composer avec des exigences temporelles.

CHAPITRE IX

CONCLUSION

Cette partie nous amène à la conclusion de notre recherche que nous avons mis plusieurs années à construire et avec laquelle nous avons bâti de profonds liens. Pour ce faire, nous élaborerons dans un premier temps notre conclusion générale, construite à partir des éléments révélés lors de la présentation des résultats et de la discussion. Dans ce cadre, il s'agit également de formuler une réponse à la question de recherche et donc d'intégrer les réponses aux trois sous-questions qui ont été abordées dans le chapitre de discussion. Ensuite, notre conclusion générale sera suivie d'une section qui présentera les implications théoriques et pratiques pour finalement aborder les limites de cette recherche ainsi que des pistes de recherche future. Le chapitre se termine par un court épilogue.

9.1 Le transfert des connaissances entre générations vu d'une perspective comparée : une perspective révélatrice de la rencontre de différents mondes managériaux et de paradoxes dans les entreprises

Cette recherche a été guidée par une interrogation sur comment l'architecture institutionnelle façonne les pratiques de transfert des connaissances entre générations, et ceci dans le contexte particulier des entreprises de haute-technologie au Québec et en Allemagne. Pour répondre à cette question il s'agit d'évoquer les leçons qui peuvent être tirées après avoir plongé dans deux univers différents : le Québec et l'Allemagne. L'étude comparative des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances à partir de l'architecture institutionnelle québécoise et allemande a abouti sur deux paradigmes, celui de la professionnalité communautaire-sécurisante et celui de la professionnalité flexi-sécurisante. Ces paradigmes ont été élaborés à partir de trois principales variables : la longueur des cycles

temporels en entreprise, la prise en charge des employés et le mode de production des connaissances. Le paradigme de la professionnalité communautaire-sécurisante, inspiré du contexte allemand regroupe plutôt des caractéristiques institutionnelles à l'essor de l'ère industrielle. Dans ce cadre, le transfert intergénérationnel des connaissances repose sur une perspective à long terme, des relations approfondies entre le senior et le jeune ainsi que sur la transmission des connaissances spécifiques à un domaine. Le paradigme de professionnalité flexi-sécurisante quant à lui intègre les transformations récentes du travail. De ces trois variables institutionnelles qui ressortent de notre recherche comparative se dégagent trois transformations jouant un rôle essentiel quant au transfert intergénérationnel des connaissances : l'accélération du rythme qui se présente dans les entreprises (longueur des cycles temporels), l'individualisation des parcours (nature de la prise en charge des employés) ainsi que la nécessité pour les employés d'être flexibles (mode de production des connaissances).

De plus, en considérant les deux paradigmes, il est possible de constater une difficulté de concilier l'approche traditionnelle du transfert intergénérationnel des connaissances et les dynamiques récentes qui se présentent dans nos sociétés. Les données collectées révèlent que des nouvelles tendances rendent difficile, voire impossible, de mettre en place des pratiques managériales qui s'inscrivent dans ces anciennes logiques. En raison de l'accélération du rythme dans les entreprises, tout engagement de ressources qui ne sont pas directement liées à l'activité productrice dans l'immédiat doit être justifié, ce qui empêche de concevoir le transfert des connaissances à long terme. Qui plus est, une forte individualisation du rapport salarial s'avère fragilisant pour la collectivité de l'entreprise. Par conséquent, un transfert des connaissances, basé sur une relation profonde entre le senior et le jeune et déterminé par le senior qui représente l'organisation, est en voie de disparition. Finalement, on observe aussi un changement du rapport des employés à la connaissance. En fait, des insécurités économiques les amènent de plus en plus à développer un profil polyvalent, à garder à niveau leur employabilité, pour pouvoir être flexibles et ne pas stagner dans leur carrière. C'est pour cela que la trajectoire professionnelle des employés mène de moins en moins à une spécialisation dans un seul domaine. À la place, les employés cherchent à acquérir des connaissances de différentes natures et le transfert intergénérationnel des connaissances a lieu

par le biais des liens avec des personnes qui en disposent. La coexistence de ces deux paradigmes dans les entreprises entraîne des paradoxes distincts qu'elles doivent gérer : intégrer les démarches à long terme et les pressions immédiates, renforcer la collectivité et valoriser l'individualité et permettre à la fois une spécialisation, sans de restreindre la possibilité que les employés développent des profils polyvalents.

Cependant, si le fait de devoir gérer ce paradoxe implique une orientation vers le paradigme de professionnalité flexi-sécurisante, ceci pourrait s'avérer problématique. Certains facteurs laissent penser qu'une telle tendance pourrait se produire. Effectivement, même s'il existe un cadre institutionnel qui a un effet modérateur sur ces facteurs, comme c'est le cas pour l'Allemagne, concevoir le transfert intergénérationnel dans le paradigme de la professionnalité communautaire-sécurisante est de plus en plus difficile. Une telle tendance s'avérerait problématique, car, même s'il répond aux nouvelles exigences du marché du travail, le paradigme flexi-sécurisant implique plusieurs risques qui doivent être pris au sérieux. Effectivement, une présence trop forte de ce paradigme peut notamment impliquer la perte des connaissances spécialisées, la perte de sens au travail en raison d'une trop grande orientation vers les qualifications individuelles et l'autocensure du transfert des connaissances. Confrontées à ces tendances, les entreprises risquent plus d'adopter des pratiques du type « consulter/bricoler » ou du type « calculer ». Pourtant, comme illustré dans la discussion, ces pratiques impliquent des limites importantes (p. ex. la difficulté d'échanger des connaissances contextuelles; le risque de dépendance des seniors ou le risque de rompre avec les standards existants (coûts, ruptures)). Une tendance vers une dominance des pratiques de tels types dans les entreprises serait donc problématique, si elle n'est pas contrée.

En soulevant des tendances et des paradoxes managériaux qui en résultent, il apparaît que les conclusions de cette recherche se joignent à un discours tenu par plusieurs auteurs quant aux transformations du management avec le temps et en fonction des influences sociétales (Chanlat, 1998). Déry (2007, 2010) mentionne la coexistence d'un management traditionnel et hypermoderne dans les organisations contemporaines. Tandis que le management traditionnel valorise la communauté, le métier et les expériences du passé (Déry, 2010), le

management hypermoderne implique une très forte individualisation du rapport au travail et un rapport au temps instantanéiste (Aubert, 2010 ; Déry, 2010). Dans ce contexte, « la communauté organisationnelle est tout à la fois contraignante et sécurisante » (Nisbet, 2005, cité par Déry, 2010, p. 64). La coexistence des deux mondes implique des paradoxes, comme la conjugaison d'une tendance à l'individualisation – qui s'exprime différemment selon les contextes socioculturels (Chanlat, dans Anquetil *et al.*, 2010) - et d'un besoin de collectivité. Déry affirme : « il n'y a pas moyen d'y échapper : sans les autres, il ne peut y avoir de soi, d'individualité, d'intériorité et de quête sans fin d'individuation. » (2007, p. 76). Aussi de Gaulejac et Hanique (2015) montrent que les travailleurs aujourd'hui sont en permanence confrontés à des paradoxes :

« Partout, en dépit des frontières et des secteurs d'activité, nous avons rencontré des acteurs débordés par des situations incohérentes, contradictoires ou littéralement incompréhensibles. » (de Gaulejac et Hanique, 2015, p. 12).

Pour de Gaulejac et Hanique, les changements des dernières décennies font en sorte que les contradictions se transforment en paradoxe (l'auteur définit le paradoxe comme un ensemble de contradictions sans solutions). Confrontées à des pressions à court terme, les employés sont souvent laissés à eux-mêmes pour prendre des décisions dans l'urgence. Le paradoxe réside dans le fait que le management ne joue plus de rôle de médiateur pour concilier les intérêts contradictoires. Dans ce contexte « l'individu est condamné à être libre » (de Gaulejac et Hanique, 2015, p. 21), mais doit se plier aux exigences de performance, de flexibilité, soit s'adapter au changement rapide, sinon il est accusé de résister au changement qui s'impose dans l'organisation. Pour Sennett (2000), cette situation le rend impossible de vivre des valeurs de long-terme telles que l'engagement ou la loyauté, car l'impératif de flexibilité empêche un sentiment de continuité de soi. Aussi par rapport au transfert intergénérationnel des connaissances, Dreyfuss et Pijoan (2015) mentionnent que les nouvelles conceptions du management, impliquant l'individualisation des parcours et la pression par le temps, bouleversent les rapports intergénérationnelles et, par ce biais, elles influencent les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances.

Un lien peut être établi entre l'idée d'une absence de modération (de Gaulejac et Hanique, 2015) et cette recherche. En regardant le management à travers la lentille des institutions, on

pourrait considérer que l'architecture institutionnelle peut aussi jouer un rôle de médiation, comme c'est le cas en Allemagne. Cependant, à l'apparition des facteurs de tension, aussi les institutions jouent de moins en moins un rôle de médiation. La situation devient donc là aussi progressivement paradoxale.

En résumé, et pour répondre à la question de recherche, il convient de récapituler les points principaux : L'influence de l'architecture sur les entreprises prend la forme trois variables. Celles-ci peuvent mener à l'élaboration de deux paradigmes qui façonnent les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances. Dans ces paradigmes s'inscrivent différentes pratiques managériales qui sont donc plus ou moins présentes dans les entreprises québécoises et allemandes, en fonction de l'architecture institutionnelle qui les entoure. En fonction de la présence des paradigmes et des pratiques qui en découlent, il est possible de déterminer les risques qui se présentent pour les entreprises en matière de transfert intergénérationnel des connaissances. De plus, un regard sur les entreprises par le biais de l'architecture institutionnelle permet également de porter un regard sur la présence à degré plus ou moins forts des mondes managériaux traditionnel et hypermoderne. La proportion des mondes managériaux traditionnel et hypermoderne selon l'architecture institutionnelle en place a un impact sur les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances.

9.2 Implications théoriques

Cette recherche apporte trois principales contributions théoriques. Premièrement, nous avons pu déterminer trois variables institutionnelles à partir desquels il est possible d'effectuer des comparaisons internationales d'entreprises : 1) la longueur des cycles temporels dans les entreprises, 2) la nature de la prise en charge des employés et 3) le mode dominant de production des connaissances. Elle représentent un pont entre les niveaux macro et méso et permettent d'apposer un cadre d'analyse aux entreprises. Dans ce sens, cette recherche fournit une contribution à l'élaboration des cadres de comparaison à partir des facteurs institutionnels.

Deuxièmement, cette recherche permet de développer une meilleure compréhension des générations au travail. Le regard sur les générations professionnelles à partir des trois variables institutionnelles a permis de concevoir six rapports entre les générations et ainsi d'illustrer la richesse des liens qui peuvent exister entre les jeunes et les seniors dans les firmes. Penser une génération par le biais de son rapport avec une autre permet de se dégager d'une vision des générations comme entités fixes. À la place, il est possible de concevoir les générations comme des entités relatives qui changent en fonction des relations qui existent avec d'autres générations, tout en prenant en considération le contexte dans lequel les générations se trouvent. Cette recherche contribue ainsi au développement d'une vision plus nuancée des générations en entreprise, ce qui évite le danger de développer des stéréotypes liés à l'âge (Bellini, 2010 ; Bytheway, 2005 ; Finkelstein et Farrell, 2007, Heidemeier, 2011).

Troisièmement, il a été possible d'élaborer une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre générations qui permet d'adopter une vision au delà de la perspective dominante, axée sur la préservation des connaissances entre générations (Beazley *et al.*, 2002 ; Beazley *et al.*, 2003 ; DeLong, 2004 ; Lambelet, 2013). En adoptant une vision nuancée des pratiques, il est possible de constater qu'il existe différentes raisons pour s'investir dans un transfert des connaissances entre générations. Par exemple, les employés peuvent percevoir la valeur marchande des connaissances et les accumuler en tant que « capital dormant » qu'ils pourraient utiliser plus tard pour garder à niveau leur employabilité. De plus, cette typologie élaborée à partir des paradigmes de transfert intergénérationnel des connaissances permet de mettre en lien les pratiques avec les différentes tendances qui se présentent dans les entreprises.

9.3 Implications pratiques

Cette recherche mène également à plusieurs implications pratiques. Par rapport à celles-ci, on peut distinguer le niveau institutionnel et le niveau organisationnel. Au niveau institutionnel, l'analyse des facteurs de tension a permis d'identifier les éléments problématiques par rapport à chaque institution, et par rapport à leur influence sur les entreprises. Les variables qui figurent dans notre portrait institutionnel peuvent donc aider à identifier des améliorations possibles de l'architecture institutionnelle québécoise et allemande. Par exemple, pour ce qui

est du système d'éducation québécois, il serait important de systématiser l'insertion professionnelle des jeunes. De telles démarches pourraient faciliter cette étape et lier les jeunes davantage aux entreprises, ce qui permet aussi aux entreprises de réduire le risque de perdre leurs investissements dans la formation des employés durant leurs premières années de travail. En Allemagne, des suggestions d'amélioration de l'architecture institutionnelle pourraient être formulées concernant le rapport salarial. Notre analyse a montré un manque de flexibilité en fin de carrière pour certains seniors. Ce manque pourrait faire en sorte que les seniors soient moins engagés à vouloir transmettre leurs connaissances, surtout s'ils sentent que leur rôle dans les entreprises deviendrait moins important. Il s'agirait donc de travailler sur un enrichissement plus systématique des carrières, surtout vers la deuxième moitié de la vie professionnelle et de l'encadrer par les institutions.

Au niveau organisationnel, notre analyse permet d'avertir les praticiens de plusieurs défis advenant. Les entreprises allemandes notamment affrontent plusieurs défis dans l'avenir: au delà de devoir dynamiser les carrières des seniors, il peut être convenable de développer davantage de profils polyvalents chez les jeunes. Dans les firmes québécoises il s'agirait d'intégrer les jeunes plus systématiquement et d'encadrer leurs choix de carrières dès le départ, pour réduire leur taux de départs durant les premières années de carrière. De plus, l'analyse comparative entre les deux a permise de détecter le danger de l'autocensure des employés quant au transfert intergénérationnel des connaissances. Ce danger existe particulièrement pour les seniors. Effectivement, s'ils jugent d'évoluer dans un environnement trop volatile et une culture trop individualiste, ils risquent d'abandonner les démarches de transmission de leurs connaissances.

De plus, cette recherche permet d'orienter les praticiens quant à la mise en place des pratiques de transfert des connaissances. Notre typologie qui montre huit types de pratiques donne un aperçu de la nature des connaissances partagées et des limites de chacune de ces types. Elle permet donc de diversifier le regard sur le transfert des connaissances entre générations et d'aller au delà des démarches dominantes dans les entreprises actuellement: celle de rétention des connaissances quand les employés partent à la retraite. Par ailleurs, selon Tempest (2003), les représentations du transfert des connaissances par les académiciens

et consultants ont un grand impact sur la prise en place des pratiques et sur le développement des individus en organisation. Dans ce sens, notre typologie permet d'outiller les praticiens avec un aperçu plus nuancé et ainsi d'éviter le danger de l'adoption d'une idéologie dominante. Les organisations pourront donc mieux orienter leurs choix de pratiques à partir d'un tel cadre. De plus, elles pourraient évaluer si les démarches de transfert des connaissances déjà mises en place dans la firme répondent à leurs besoins.

9.4 Limites de la recherche et pistes de recherche future

Plusieurs limites de recherche sont à évoquer quant à cette étude. Naturellement, comme dans toute recherche, des limites s'imposent dues aux choix méthodologiques effectués. L'étude qui a été menée implique une prise en considération des niveaux macro, méso et micro et détient ainsi un certain caractère ambitieux. Malgré les forts avantages des études comparatives multi-nivales (voir Chapitre 6), celles-ci impliquent également des limites.

Par exemple, le choix d'institutions que nous avons fait en amont restreint le cadre macro à quatre éléments. Ce choix préalable implique que d'autres facteurs qui pourraient également jouer un rôle quant au transfert des connaissances entre générations n'ont pas pu être considérés. Par ailleurs, lors des choix conceptuels pour cette recherche, nous avons déterminé de ne pas spécifiquement aborder l'institution du « marché de produits », car elle ne semblait pas directement en lien avec le transfert intergénérationnel des connaissances (voir Chapitre 1). Cependant, dans le cadre de nos résultats se sont quand même dégagés quelques éléments qui pourraient être liés avec cette institution. Dans la section portant sur le système financier notamment on évoque la concurrence mondiale à laquelle font face à la fois les entreprises québécoises et allemandes, ce qui est donc un signe pour une faible régulation du marché des produits dans les deux contextes. Les éléments liés au marché de produits pourraient donc être explorés davantage.

Au niveau méso, nous avons également effectué le choix de focaliser sur les jeunes et les seniors dans les entreprises. Notre recherche n'a donc pas permis de prendre en considération la génération « du milieu » qui pourrait elle aussi être intéressante à considérer quant au

transfert intergénérationnel des connaissances. Le rôle de cette génération sera donc à examiner dans de futures recherches qui pourraient être menées.

Une autre limite qui découle des choix méthodologiques concerne la particularité des secteurs aéronautique et pharmaceutique ainsi que des groupes professionnels sélectionnés. Effectivement, il s'agit de secteurs de haute-technologie, ce qui fait en sorte que des dynamiques qui s'y présentent diffèrent des secteurs plus traditionnels tels que les secteurs manufacturiers. Dans telles branches traditionnelles, certaines tendances exposées dans cette recherche (p. ex. l'individualisation des parcours des employés) seraient moins présentes. De plus, l'architecture institutionnelle pourrait présenter des caractéristiques différentes (p.ex. il existe un taux de syndicalisation plus élevé dans les secteurs manufacturiers). Les résultats de cette comparaison ne peuvent donc pas être généralisés à tous les secteurs d'activité.

Finalement, la comparaison de deux contextes en soi vient avec des limites. Malgré les efforts de trouver des organisations semblables, il n'était pas tout à fait possible de trouver des circonstances égales dans un contexte comme dans l'autre. Des différences concernent notamment les particularités du contexte et de l'historique des entreprises ou des parcours individuels des employés (voir les illustrations sur l'ancienneté dans le chapitre sur la méthodologie, cf. Appendice A.2).

À partir des résultats et des limites de cette recherche peuvent être formulées plusieurs pistes de recherche. L'analyse des architectures institutionnelles a notamment dégagé plusieurs avenues intéressantes à explorer. Par exemple, il serait pertinent d'explorer davantage la variable de « la nature de la prise en charge des employés » qui a été dégagée. Tel que mentionné dans la discussion, cet élément est en lien avec l'engagement des employés par rapport à d'autres entreprises ou face à d'autres cibles tels que les projets, leurs superviseurs ou coéquipiers (Cohen, 2003 ; Hall, 2002; Klein *et al.*, 2012). Une nouvelle conception de l'engagement s'impose face à des nouvelles relations au travail (Hall, 2002; Klein *et al.*, 2012). Suite à cette recherche, il serait intéressant d'approfondir les connaissances sur l'influence des facteurs sociétaux sur l'engagement pour contribuer aux recherches qui ont déjà été entamées (Hult, 2005; Klein *et al.*, 2012).

Une autre piste de recherche concerne la flexibilité des trajectoires qui est abordée par une littérature abondante en RH. Ainsi apparaît la notion de la spécialisation flexible (Piore et Sabel, 1984; Lane, 1988). Cette dernière décrit la stratégie allemande de former des employés hautement spécialisés et autonomes, comparée à la basse spécialisation et à la possibilité de substituer rapidement tel qu'observé en Angleterre dans les années 1980. Ou encore, est apparue la notion de *boundaryless career* (Sullivan 1999 ; Hall 1999) qui concerne la mobilité inter-firme. Justement, selon Kirpal (2011) existent différents types d'employés selon les ressources personnelles, mais aussi selon les environnements institutionnels où se situent les entreprises. À partir de cette recherche, il serait enrichissant d'élaborer une perspective sur la trajectoire professionnelle des employés, tout en prenant en considération les facteurs institutionnels et les caractéristiques des générations qui en découlent. Dans ce cadre, il serait également intéressant de revenir sur la notion de la *learned helplessness* qui a été évoqué lors du mode de production des connaissances. Pour certains, la *learned helplessness* empêche les employés à être créatifs (Ashkenas, 2012; Eppler, 2007). En lien avec la gestion des connaissances, certains évoquent aussi des routines défensives (dont la *learned helplessness* fait partie) qui peuvent mener à un manque d'acceptation de nouvelles connaissances (Argyris, 1986, 1990, cité par Eppler, 2007). À partir de cette recherche, on pourrait donc également explorer les liens qui existent entre la trajectoire professionnelle des employés et leur lien qu'ils construisent avec l'entreprise (forte spécialisation ou polyvalence des connaissances) et leur créativité.

D'autres recherches futures sont possibles par rapport aux générations professionnelles. Il s'agirait d'enrichir les travaux qui abordent la conception des générations au travail (Joshi *et al.*, 2010; Thomas *et al.*, 2014) et des liens qui existent entre elles (de Coninck, 1995 ; Delay, 2008 ; Lambelet, 2013; Lefebvre, 2013). Des études futures pourraient notamment viser à préciser l'environnement organisationnel qui doit être en place pour davantage favoriser tel ou tel rapport entre générations. De plus, les six rapports intergénérationnels pourraient être étudiés en profondeur pour davantage ressortir les possibilités et des limites de chacun d'eux.

Quant à l'aspect de comparaison, il serait assurément pertinent d'inclure un troisième contexte sociétal (p. ex. le Japon, la Suède). De cette façon, il serait possible d'apposer la typologie des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances aux entreprises d'un autre pays pour ainsi évaluer la présence de différents types de pratiques dans un autre contexte. De plus, élargir l'horizon de la comparaison permettrait aussi d'examiner, si les paradigmes de professionnalité flexi-sécurisante et communau-sécurisante forment effectivement des extrémités d'un continuum, ou s'il existeraient d'autres variables institutionnelles, voir un autre paradigme, qui apparaîtra lors de l'étude d'un troisième contexte.

Une autre piste de recherche intéressante concerne les connaissances individuelles des employés. Présenter les différentes pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances a permis de constater qu'il existe différents rapports à la connaissance. On peut notamment distinguer une vision de la connaissance comme valeur marchande sur le marché du travail, comme un moyen pour trouver son identité professionnelle, comme un moyen pour mieux performer dans le présent, comme un actif à saisir dans l'avenir ou comme mémoire organisationnelle. Cette pluralité de rapports à la connaissance pourrait être davantage explorée à l'aide de la littérature sur la connaissance individuelle. Plusieurs travaux sur l'épistémologie de la connaissance individuelle sont parus dans les dernières années, ces derniers remobilisant les travaux de Piaget des années 1970 (Ermine *et al.*, 2014). Rix-Lièvre et Lièvre (2012) distinguent notamment les « connaissances en acte » (dans le sens de Piaget) des « connaissances discursives ». Ces types de connaissances diffèrent sur le plan épistémologique, car le premier type peut se servir intuitivement des connaissances en acte dans une situation donnée, tandis que les connaissances discursives impliquent forcément prise de conscience des connaissances dont il dispose. La vision de la connaissance comme valeur marchande qui est soulevé dans cette recherche implique, elle aussi, une prise de conscience de l'individu de ses connaissances et leur valeur sur le marché du travail. Il s'agirait donc de poursuivre cette réflexion et de nuancer la conceptualisation des types de connaissances individuelles.

De plus, il serait enrichissant de mener une recherche longitudinale dans le but d'explorer les tendances à long terme des pratiques dans différents environnements institutionnels. Selon Streeck (2014) c'est parfois le choix d'une plus longue temporalité d'une recherche sur les institutions qui fait émerger des nouveaux résultats. Cette recherche forme une base pour étudier les pratiques de transfert intergénérationnelles des connaissances sur un plus long terme pour voir de quelle manière se développent les huit types de pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances avec le temps.

Finalement, des futures recherches peuvent aborder les risques qui ont été soulevés quant au paradigme de professionnalité flexi-sécurisante. Dans ce sens, il serait pertinent d'explorer l'impact des paradoxes qui se présentent actuellement dans les entreprises sur l'individu. En continuité avec les travaux menés sur l'individu et l'hypermodernité (Aubert, 2004), il s'agirait d'approfondir les aspects sur l'identité au travail. Cette voie de recherche permettrait de préciser comment l'individu compose avec les différents paradoxes qui se présentent en entreprise. En ce qui concerne les pressions temporelles qui se présentent dans les organisations, il serait notamment enrichissant d'étudier comment se transforment les temporalités qui sont subjectives à chaque employé (Chanlat, 1990), selon le contexte sociétal et l'âge. Par rapport au paradoxe collectif/individuel, certains évoquent notamment une perte de sens au travail par une individualisation trop poussée, une abstraction des rôles, pouvant aller jusqu'à l'évacuation de la dimension humaine (Chanlat, 1998). L'individualisme exacerbé et « crise des grandes récits » (Lyotard, 1979, cité par de Gaulejac et Hanique, 2015) peuvent mener à une perte de repères et de sens pour l'individu. Justement, tandis que l'appartenance à une communauté implique que l'être humain soit perçu dans sa totalité, il est souvent considéré à un rôle spécifique dans la société (Nisbet, 2005, cité par Déry, 2010).

9.5 Épilogue

Pour résumer, il convient de constater que cette recherche, bâtie sur un matériel très riche, donne une possibilité de mieux comprendre plusieurs tendances actuelles qui se démarquent dans les entreprises. Par le fait d'étudier les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances à partir d'un cadre institutionnel ont apparus des tendances, plus ou moins modérées par l'architecture institutionnelle, qui marquent l'environnement des entreprises et qui leur imposent des nombreux défis : des pressions temporelles, un changement des rapports à l'organisation et entre générations, une individualisation des parcours, une flexibilisation des carrières et un développement des profils professionnels polyvalents. De ce fait, il existe des différences quant à la présence des types de pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises et allemandes. En vue de la richesse des données collectées, terminer cette thèse provoque une grande satisfaction. En effet, cette étude multi-nivale a permis de mieux comprendre la diversité des mondes managériaux, c'est-à-dire de saisir les différences entre deux sociétés, mais aussi de comprendre les paradoxes intra-sociétaux qui s'expliquent par la coexistence de deux paradigmes (flexi-sécurisant et communau-sécurisant). Cependant, terminer cette thèse vient aussi avec une grande soif de vouloir explorer plusieurs chemins. Effectivement, l'exposition de différentes tendances, les défis qu'elles impliquent pour les entreprises québécoises et allemandes, et leur impact sur le transfert intergénérationnel des connaissances ouvre une multitude de possibilités de recherche. Toutefois, comme une thèse doctorale implique des limites de temps et de ressources, elle ne forme qu'un début de futures recherches à mener.

APPENDICE A

ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

A.1 Guide d'entrevue

Questionnaire (junior/senior professionnel)

Introduction et trajectoire

Q1 : Quelle est votre fonction dans l'organisation actuellement ?

Q2 : Quelle est votre formation initiale ?

Q2a : En quoi vous sert-elle dans vos fonctions actuelles ?

Q3 : Votre fonction dans l'organisation, comment a-t-elle évolué ? Selon vous, comment va-t-elle évoluer durant les prochaines années ?

Q4 : Alternative : Quelle est l'importance de vous projeter sur le long-terme avec cette entreprise ?

Aperçu des pratiques de transfert des connaissances

Partie A : Concernant les connaissances qui circulent déjà en entreprise

Q5 : Comment le transfert des connaissances entre générations est-il organisé dans l'entreprise de manière générale ?

Q5a : Quels savoirs partagez-vous avec des collègues ? Qui ? Pourquoi ?

Comment ? (Pourriez-vous donner un ou deux exemples de ce partage qui vous paraissent particulièrement importants ?)

Q5b : Quels savoirs partagez-vous en particulier avec des collègues seniors/juniors ?

Q5c : Comment vous-vous sentez quand vous transmettez des connaissances ?

Q5d : Les connaissances de vos collègues plus jeunes/plus âgés, sont-elles accessibles pour vous ? Comment faites-vous pour les acquérir ?

Q5e : Avez-vous développé des liens particuliers avec des collègues plus jeunes/plus âgés ? Pourquoi ? Comment décririez-vous ces relations ?

Q6: Quelles sont les difficultés potentielles qui pourraient empêcher le transfert des connaissances entre générations ? (exemples, impact des finances sur le transfert des connaissances)

Q7 : De quelle manière pouvez-vous partager votre point de vue sur les pratiques de gestion des connaissances de l'entreprise (apporter des améliorations)?

Partie B : Concernant l'acquisition des nouvelles connaissances

Q8 : Quelles sont les possibilités de formation continue ? Participez-vous à ces activités ? Pourquoi ?

Q8a : Comment vous formez-vous depuis votre embauche lorsque vous en éprouvez le besoin ?

Q8b : Jusqu'à quel point les nouvelles connaissances acquises sont-elles spécifiques par rapport à l'entreprise ?

Q9 : Quel est le soutien de l'entreprise quant à la formation des employés ? Est-il le même pour les employés plus jeunes/plus âgés ?

Spécificités junior/senior

Jeunes

Q11jeune : Comment s'est faite votre intégration dans l'entreprise ? Pourriez-vous nous raconter quels souvenirs vous gardez de votre première semaine ? ...de votre premier trimestre ?

Q12jeune : Comment percevez-vous la prise en charge des jeunes employés par l'organisation (engagement à long terme, mesures d'intégration, perspectives de carrière...)?

Q12a : Quelle seraient des améliorations potentielles de cette prise en charge ?

Q13jeune : Quelle est la perception générale des juniors dans l'entreprise ? (et des seniors ?)

Seniors

Q11senior : Quelle est votre perception du plan de pension?

Q11a : Quelle seraient des améliorations potentielles de cette forme de soutien ?

Q12senior : Comment percevez-vous la prise en charge des seniors par l'organisation (engagement à long terme, perspectives de carrière...)?

Q12senior : Comment voyez-vous vos prochains cinq ans avec l'entreprise (objectifs, projets, valorisation du travail effectué)?

Q13senior : Quelle est la perception générale des seniors dans l'entreprise ? (et des jeunes)

Q13asenior : Y-a-t-il des avantages pour les employés venant avec l'ancienneté (lesquels) ?

Gouvernances et instances de représentation

Q14 : Quelles sont les formes de représentation des employés dans l'entreprise?

Q14a : Quelle est l'importance de ces instances pour vous personnellement ?

Q14b : Comment se passe l'interaction entre elles et la direction de l'entreprise ?

Q14c : Quelles sont les lacunes de ces instances ?

A.2 Liste des interlocuteurs rencontrés

A.2.1 Liste des interlocuteurs dans les entreprises québécoises

| Entrevues ind. (Sigle) | Catégorie d'employés | Ancienneté (nbr d'années) | Formation initiale/ scolarité |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------|---|
| AéroQC1, J1 | Jeune | 6 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC1, J2 | Jeune | 4 | Maîtrise en génie mécanique (1 stage chez AéroQC1) |
| AéroQC1, J3 | Jeune | 3 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC1, J4 | Jeune | 3 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroAC1, J5 | Jeune | 7 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC1, S1 | senior | 15 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC1, S2 | senior | 12 | Ph.D. en génie mécanique |
| AéroQC1, S3 | senior | 20 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC1, S4 | Senior (fonction de gestion) | 19 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC1, RH1 | RH | 5 | Maîtrise en ressources humaines |
| AéroQC1, FIN1 | Finance | 4 | Maîtrise en finance |
| AéroQC2, J1 | Jeune | 3 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC, J2 | Jeune | 4 | Maîtrise en génie mécanique |
| AéroQC2, S1 | Senior | 31 | Baccalaureat en génie électrique, Maîtrise en en ingénierie des systèmes |
| AéroQC2, S2 | Senior | 30 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC2, S3 | Senior | 30 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC2, S4 | senior | 13 | Bacchalaureat en génie mécanique |
| AéroQC3, RH1 | RH | 11 | Baccalaureat en génie mécanique, certificat en administration (ressources humaines) |
| PharmaQC1, J1 | Jeune | 2 | Maîtrise en pharmacologie |
| PharmaQC1, J2 | Jeune | 2 | Maîtrise en pharmacoéconomie |
| PharmaQC1, S1 | Senior | 10 | Maitrise en microbiologie appliquée aux biotechnologies |

| | | | |
|---------------|--------|---|---|
| PharmaQC1, S2 | Senior | 7 | Baccalauréat en pharmacologie, Maîtrise en administration des affaires |
|---------------|--------|---|---|

A.2.2 Liste des interlocuteurs dans les entreprises allemandes

| Entrevues individuelles Sigle | Catégorie d'interlocuteur | Ancienneté (nombre d'années) | Formation initiale/ scolarité |
|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|--|
| AéroAL1 J1 | jeune (fonction de gestion) | 6 | Diplôme, génie (classique allemand) |
| AéroAL1, J2 | Jeune | 2,5 | PhD en génie (avec AéroAL1) |
| AéroAL1, J3 | Jeune | 6 | Diplôme, génie (<i>Hochschule</i>) |
| AéroAL1, J4 | jeune (fonction de gestion) | 4 | Double-diplôme (Administration et génie) |
| AéroAL1, J5 | Jeune | 6 | Diplôme (technologie aéronautique Université de l'armée) |
| AéroAL1, J6 | Jeune | 6 | Diplôme (Génie, mémoire avec AéroAL1) |
| AéroAL1, 7a | Jeune | 7 | PhD (Génie, spécialisation: Aéronautique) |
| AéroAL1, 7b | Jeune | 7 | PhD (Génie, spécialisation: Aéronautique) |
| AéroAL1, S1 | senior (fonction de gestion) | 20 | PhD, génie |
| AéroAL1, S2 | Senior | 17 | Diplôme, génie (classique allemand) |
| AéroAL1, S3 | senior (fonction de gestion) | 22 | Diplôme, génie (classique allemand) |
| AéroAL1, S4 | Senior | 20 | PhD en génie (avec AéroAL1) |
| AéroAL1, S5 | Senior | 15 | Diplôme, génie (classique allemand) |
| AéroAL1, S6 | Senior | 15 | Diplôme, génie (mémoire avec AéroAL1)) |
| AéroAL1, S7 | senior (fonction de gestion) | 25 | Diplôme (génie, mémoire avec AéroAL1) |
| AéroAL1, S8 | senior (fonction de gestion) | 13 | Formation duale (mécanicien); ensuite diplôme (génie) |
| AéroAL1, S9 | senior (fonction de gestion) | 17 | PhD en génie (avec AéroAL1) |
| AéroAL1, S10 | Senior | 22 | PhD en génie |
| AéroAL1, RH1 | ressources humaines | 8 | Diplôme en droit, RH |
| AéroAL1, RH2 | ressources humaines | 15 | Diplôme en gestion des entreprises |
| AéroAL1, FIN1 | Finance | 10 | Diplôme en gestion des entreprises (finance) |
| AéroAL1, FIN2 | Finance | 15 | Diplôme en gestion des entreprises (finance) |
| AéroAL1, J1 | Jeune | 2 | Ph.D en génie (avec autre entreprise) |
| AéroAL1, J2 | Jeune | 2 | Maîtrise en mathématique |
| AéroAL2, S1 | senior (fonction de gestion) | 15 | Diplôme, génie (classique allemand) |
| AéroAL2, S2 | Senior | 30 | Diplôme, génie (classique allemand) |
| AéroAL2, S3 | Senior | 20 | Ph.D en génie (avec AéroAL2) |
| AéroAL2, RH1 | ressources humaines | 20 | Diplôme en gestion des entreprises |
| AéroAL2, RH2 | ressources humaines | 10 | Diplôme en gestion des entreprises |
| AéroAL2, RH3 | ressources humaines | 8 | Diplôme en gestion des entreprises |
| AéroAL2, RH4 | ressources humaines | 7 | Diplôme en gestion des entreprises |

| | | | |
|-------------------------|------------------------------|-----|--|
| AéroAL2, FIN | Finance | 20 | Diplôme en gestion des entreprises |
| AéroAL3, J1 | Jeune | 6 | Formation duale, génie (avec AéroAL3) |
| AéroAL3, J2 | Jeune | 7 | Formation duale (gestion), Troisième voie de formation: gestion de la qualité |
| AéroAL3, J3 | Jeune | 4 | Diplôme, génie (classique allemand) |
| AéroAL3, J4 | Jeune | 6 | Formation duale, génie; ensuite diplôme universitaire en génie |
| AéroAL3, J5 | Jeune | 2,5 | Ph.D. en génie (avec plusieurs entreprises) |
| AéroAL3, J6 | Jeune | 6 | Diplôme, génie (classique allemand), mémoire avec AéroAL3 |
| AéroAL3, S1 | Senior | 13 | Formation duale, technologie d'automobile |
| AéroAL3, S2 | Senior | 8 | Formation duale, technologie d'autonomie |
| AéroAL3, S3 | Senior | 13 | Formation duale, technologie d'automobile |
| AéroAL3, S4 | Senior | 10 | Formation duale, technologie d'automobile; Troisième voie: certification en aéronautique |
| AéroAL3, S5 | Senior | 10 | Diplôme, génie (classique allemand), troisième voie: licence de pilote |
| AéroAL3, S6 | senior (fonction de gestion) | 13 | Diplôme, génie (classique allemand), spécialisation en aéronautique |
| AéroAL3, RH1 | ressources humaines | 8 | Formation duale (gestion), |
| AéroAL3, RH2 | ressources humaines | 10 | Formation duale (gestion), |
| PharmaAL1, J1 | Jeune | 2 | Baccalauréat en technologie pharmaceutique; bachelor en biotechnologie (mémoire avec PharmaAL1) |
| PharmaAL1, J2 | Jeune | 2 | Baccalauréat en génie (spécialisation: biotech) |
| PharmaAL1, J3 | Jeune | 7 | Diplôme en pharmacie (troisième voie pour devenir pharmacienne) |
| PharmaAL1, S1 | Senior | 24 | Formation duale, pharmaceutique (avec PharmaAL1) |
| PharmaAL1, S2 | Senior | 30 | Formation duale en pharmaceutique, Troisième voie: Maître industriel en pharmacie |
| PharmaAL1, S3 | Senior | 30 | Formation duale, chimie |
| PharmaAL1, S4 | Senior | 23 | Formation duale, pharmaceutique (avec PharmaAL1); troisième voie: maître industriel en pharmacie |
| PharmaAL1, S5 | Senior | 7 | Ph.D. en Biochimie |
| PharmaAL1, S6 | senior (fonction de gestion) | 30 | Diplôme en chimie |
| PharmaAL1, RH1 | RH | 5 | Maîtrise en ressources humaines |
| PharmaAL1, RH2 | RH | 10 | Diplôme en gestion des entreprises (RH) |
| PharmaAL, FIN | FIN | 12 | Diplôme en gestion des entreprises (FIN) |
| Focus groups et tandems | | | |
| AéroAL2, Focus | (2 jeunes, deux seniors) | | |

| | | | |
|---------------------|-----------------------|--|--|
| PharmaAL1, Focus | (2 jeunes, 2 seniors) | | |
| AéroAL3, Tandem1 | (1 jeune, 1 senior) | | |
| AéroAL3, Tandem2 | (1 jeune, 1 senior) | | |

A.3 Extrait des notes de terrains (visite AéroQC1)

12 novembre (visite AéroQC2)

Plusieurs enjeux généraux qui qualifient le transfert des connaissances entre générations dans le secteur aéronautique :

- Abstraction de la connaissance avec l'arrivée des ordinateurs (influence aussi conscience de sécurité qui doit être développée chez les jeunes)
- Individualisation des CV chez les jeunes, alors besoin d'adapter transfert des connaissances
- Besoin de transmettre sur le long-terme, puisque les projets se développent sur le long-terme et besoin d'intégrer expériences, besoin d'avoir une vision de l'avenir, déjà penser 10 ans et deux modèles d'avions en avance
- Développement technologique plus rapides que ressources disponibles en entreprise (personnes qualifiées et ressources financières pour coût de tests) : Temps et coût sont des facteurs de restriction, sous-traitance pour certaines activités et plusieurs projets en même temps pour création de valeur
- Fragmentation de la connaissance et expertise pointue doit être recherchée pour création de valeur

Idée : ces facteurs sont les mêmes pour les deux sociétés (peut-être de +/- grande importance) ; mais les entreprises composent avec ses facteurs de manière différente, **chercher explication institutionnelle**

A.4 Extrait d'un rapport de recherche (entreprise AéroAL1)

- Expression pour senior avec 20 ans d'expérience. Wissensfeld, pratique : heures de consultation pour donner le même droit à tous de poser questions (S8) (idée : accès égalitaire A LA CONNAISSANCE : SENS DE SYSTEME)
- Aussi : préparation des nouveaux arrivant des documents, deux avantages 1) effet d'apprentissage, 2) bâtir un système pour nouveau qui viennent par la suite ; décision de l'équipe pour s'aider mutuellement(S8)
- Intégration du nouveau rôle d'expert par la compagnie, seniors comme experts pour reconnaissance officielle de leur expertise et pouvoir décisionnel, idée de donner place à ceux qui ne vont pas s'affirmer par ce que plus introvertis S8 (idée : comparaison Aero2QC où on a établi ce rôle – plus pour reconnaissance, mais pas l'aspect de codécision, à base de leur propre initiative, pas imposé par la firme d'avoir accès à savoir de l'expert, idée2 : initiative repose pas seulement sur l'employé, collectivité "investi pour"), souvent chef qui décide de développer employé dans ce sens, devrait être plus communiquer que accessible pour tous (S8) – idée : prise de responsabilité du patron du développement individuel
- Parfois problématique avec projet, parce que gestionnaires de projets ne veulent pas financer activités de KM (S8)
- Gestionnaire est dans même bureau pour éviter barrière (hiérarchique) (S8) – lien style managérial, collectivité et absence grandes structures hiérarchiques
- Intéressant : équilibre entre investissement éducation long terme pour maîtriser connaissances spécifiques et volonté d'avancer dans la carrière de l'individu, parfois mesures de développement créent lien avec département, avec l'organisation, vision long-terme qu'on est plus efficient de développer individus, pression management et projets (S8), idée : rapport à la connaissance parfois plus important qu'avancement de carrière, deux raisonnements dans structure matricielle, projet : seulement travail direct, département : développement des connaissances dans une vue globale, éventuellement perte de l'identité avec l'organisation, aliénation, et attachement au groupe immédiat)
- Transfert des connaissances parfois seulement sous forme d'un impulse pour faire continuer les jeunes dans la bonne direction d'une manière autonome (S8)

A.5 Illustrations de codage

Oh bien oui c'est sur, c'est sur que si tu fais un bac Coop, non seulement tu sors avec ton diplôme, des connaissances, mais de l'expérience. Sur le marché du travail automatiquement, si tu as l'équivalent d'un an et demi d'expérience comparé à quelqu'un qui sort avec 0, tu as tellement plus de chance d'être engagé, de 1. Deuxièmement, ça te permet de rembourser tes dettes d'études, ça rallonge un tout petit peu ton programme, mais c'est vraiment la moindre des choses, puis ça donne aussi la possibilité de, de goûter à différents types de travail qui ne pourraient ne pas t'intéresser ou t'intéresser beaucoup, donc ça te permet un petit peu d'aguillonner ton, ton choix de carrière, parce que bien, en génie mécanique, c'est très grand, c'est vaste, donc tu peux choisir tout plein différentes industries. Quand tu fais un stage et puis tu réalises que tu n'aimes pas ça, bien oh, c'est le fun, au moins je sais que je ne ferais pas ça toute ma vie. Tu peux essayer quelque chose d'autre.

Commentaire

To further discuss

Système COOP pour avoir plus de chances d'être engagé plus tard et d'aguillonner le choix de carrière (identification professionnelle a souvent lieu pendant les premières années de travail)

Idee: expérience est plus importante qu'en Allemagne, culture managériale d'un certain pragmatisme, c'est-à-dire d'être capable de réaliser des choses sur le plan pratique, non-spécifique (tandis que le lien avec la connaissance plus spécialisée semble plus important en Allemagne)

ii Allmand / JEUNE
ii Allmand / SENIOR

Commentaire

Reflections

L'aspect relationnel est très fort ici. En réponse à la première question sur le rapport avec les seniors, le jeune répond qu'il est important de développer des bonnes relations avec eux.

Idee d'interprétation: l'aspect réseau provenant de l'économie de la connaissance est très omniprésent au Québec

Bien c'est sur que quand tu te rends compte, tu te rends comptes assez rapidement que certaines personnes du fait qu'ils sont là depuis très longtemps, ils vont connaître beaucoup sur, ils vont avoir beaucoup de connaissances, ils vont aussi connaître beaucoup sur l'histoire et le rationnel de pourquoi on a fait les choses comme elles le sont en ce moment et ce que tu peux pas nécessairement trouver facilement en lisant les rapports et tout et tout, ça prend trop de temps. Souvent tu vas voir cette personne là, et cette personne là va te dire ah oui on a fait ça comme ça comme ça comme ça, ou ah telle personne pourrait t'aider etc. Donc ces personnes là, ces contacts là sont extrêmement importants dans la compagnie pour les jeunes personnes comme moi parce que c'est une façon très efficace d'aller chercher l'information rapidement. Donc c'est sur que si j'ai des contacts a valoniser ou a entretenir, des relations a entretenir c'est bien ces personnes là. Puis lorsque j'ai fait mon programme de grad, je me suis déplacé dans différents sites, et puis a chaque fois, il y a certaines personnes de contact que j'ai dans différents sites qui sont des bonnes pers., points de contact pour moi dans le travail que je fais en ce moment. Donc c'est sur que c'est des relations que je vais garder parce que je vais avoir a interagir avec elles, ces personnes là tôt ou tard.

11 système fine
système d'éduca
pratiques

généralisations
pratiques

A.6 Aperçu des dendrogrammes et cartes conceptuelles (2D)

A.6.1 Données québécoises (français)

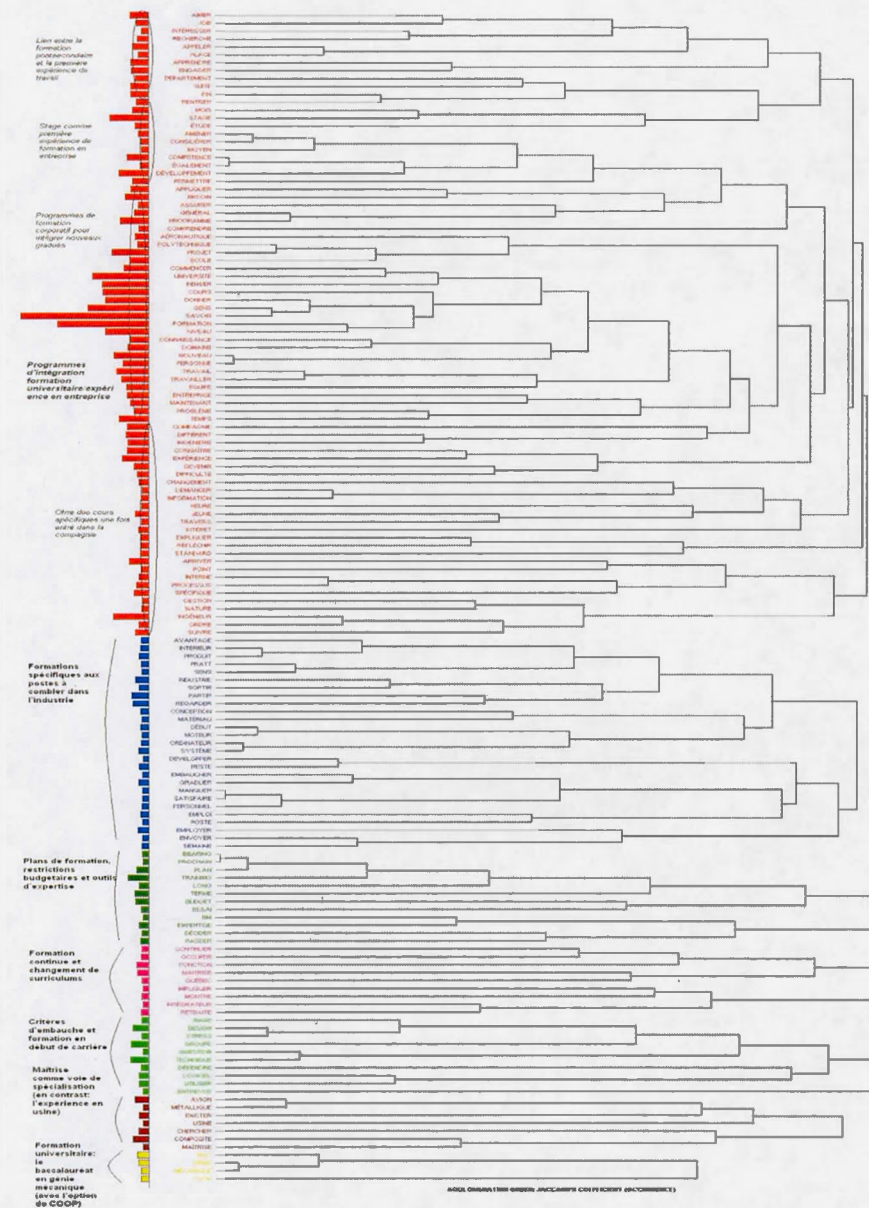


Figure A.1 Dendrogramme : Système d'éducation

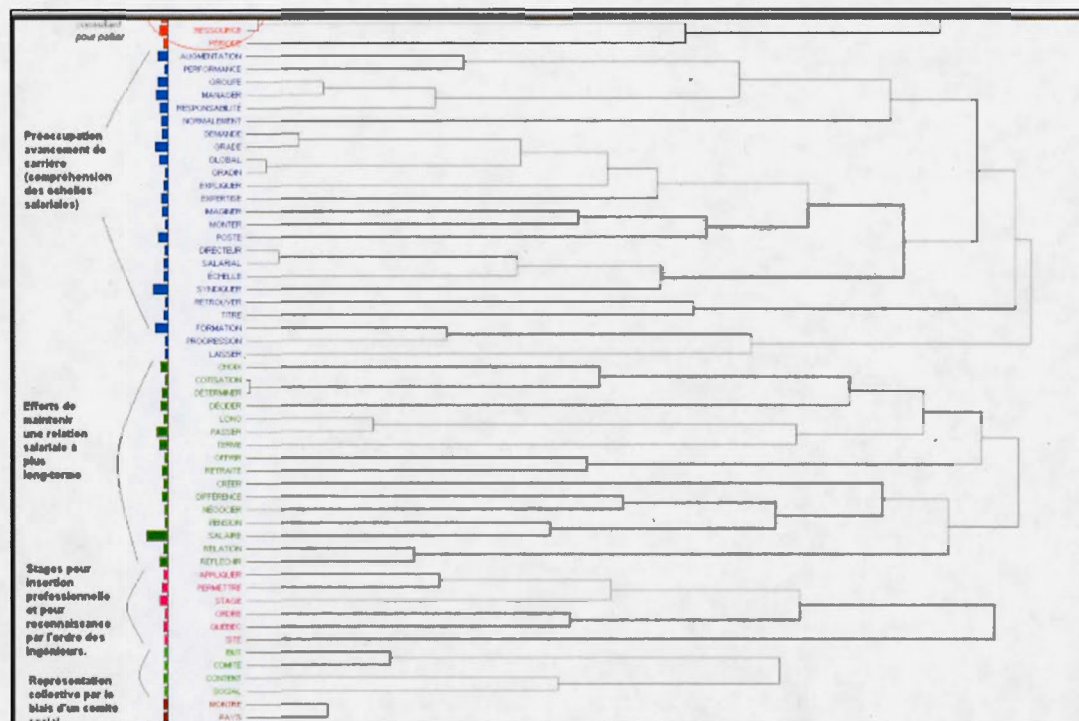


Figure A.3

Dendrogramme : Rapport salarial Québec

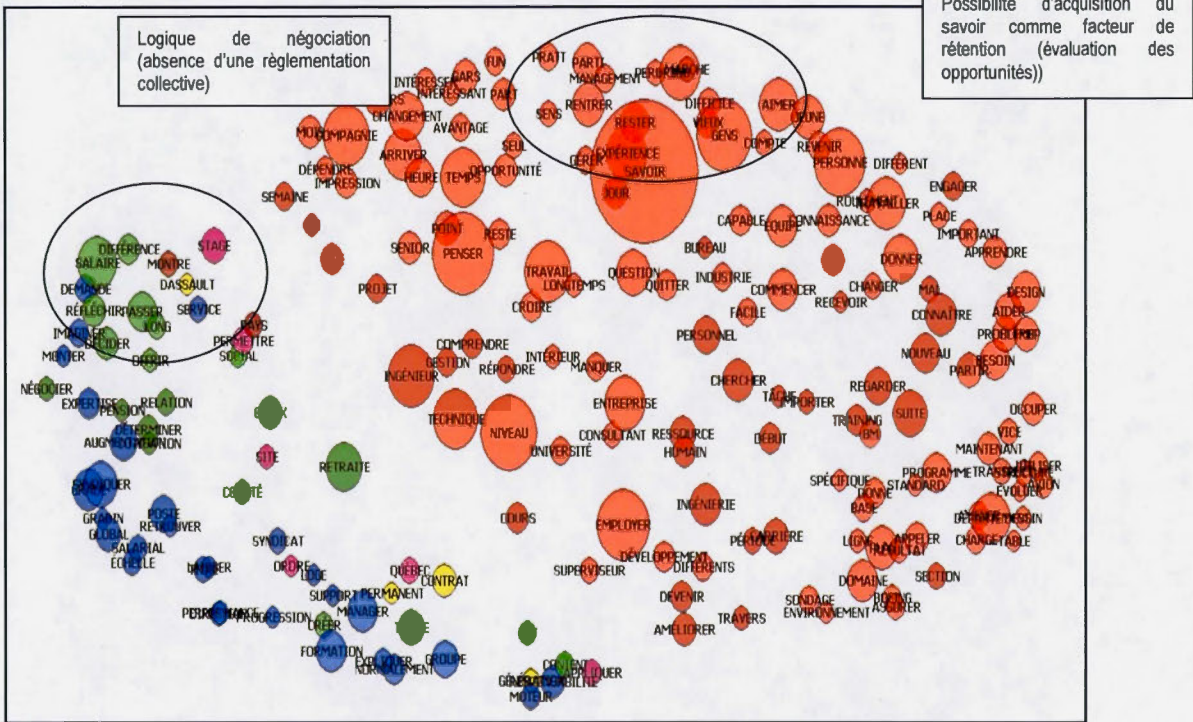


Figure A.4 Carte conceptuelle 2D: Rapport salarial Québec

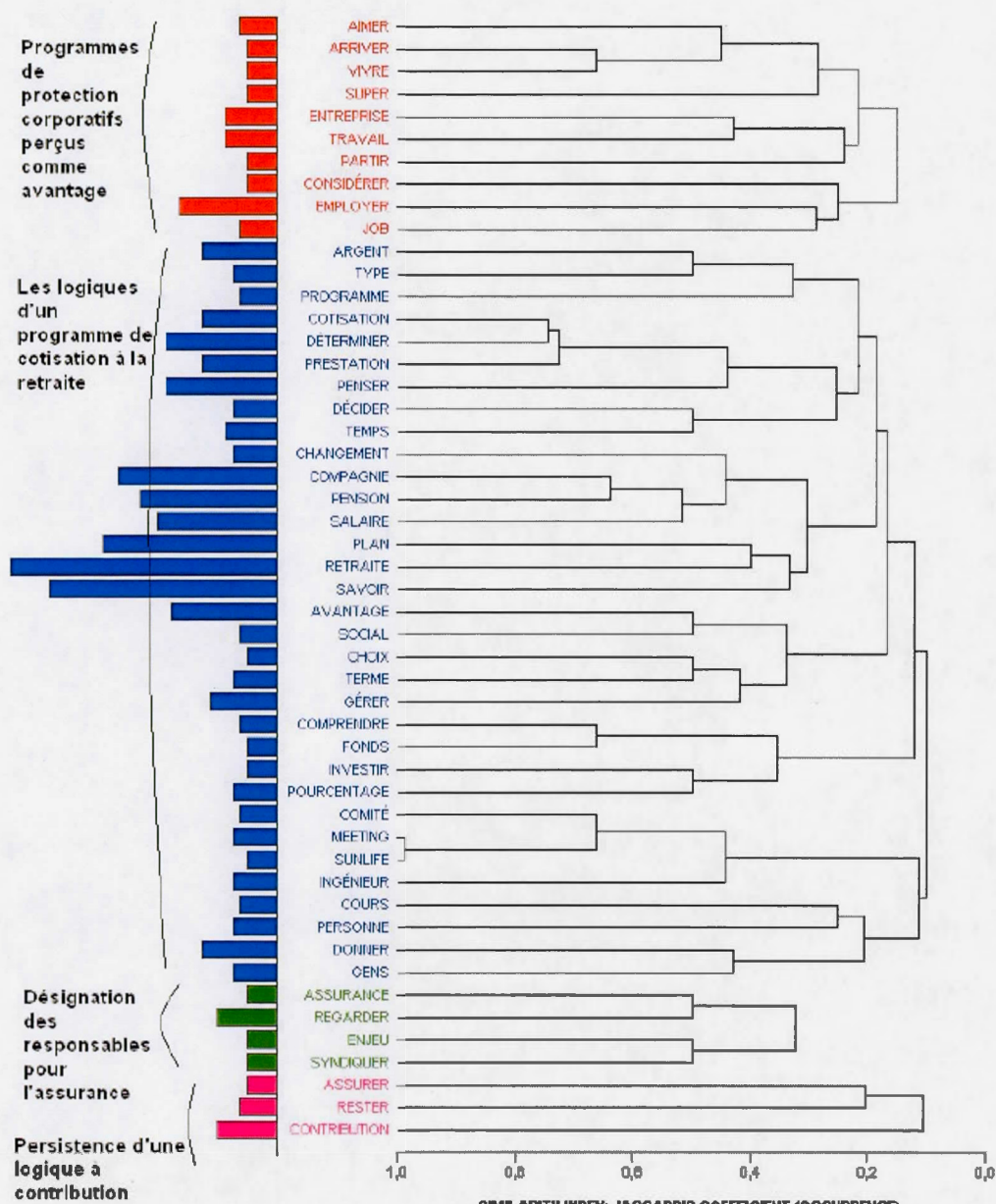


Figure A.5

Dendrogramme : Protection sociale

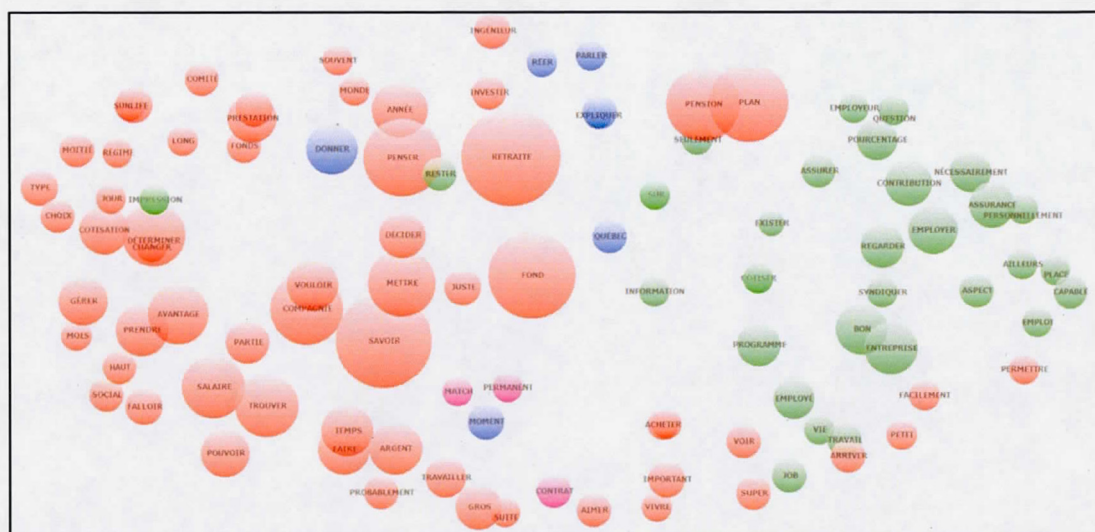


Figure A.6 2D Protection sociale

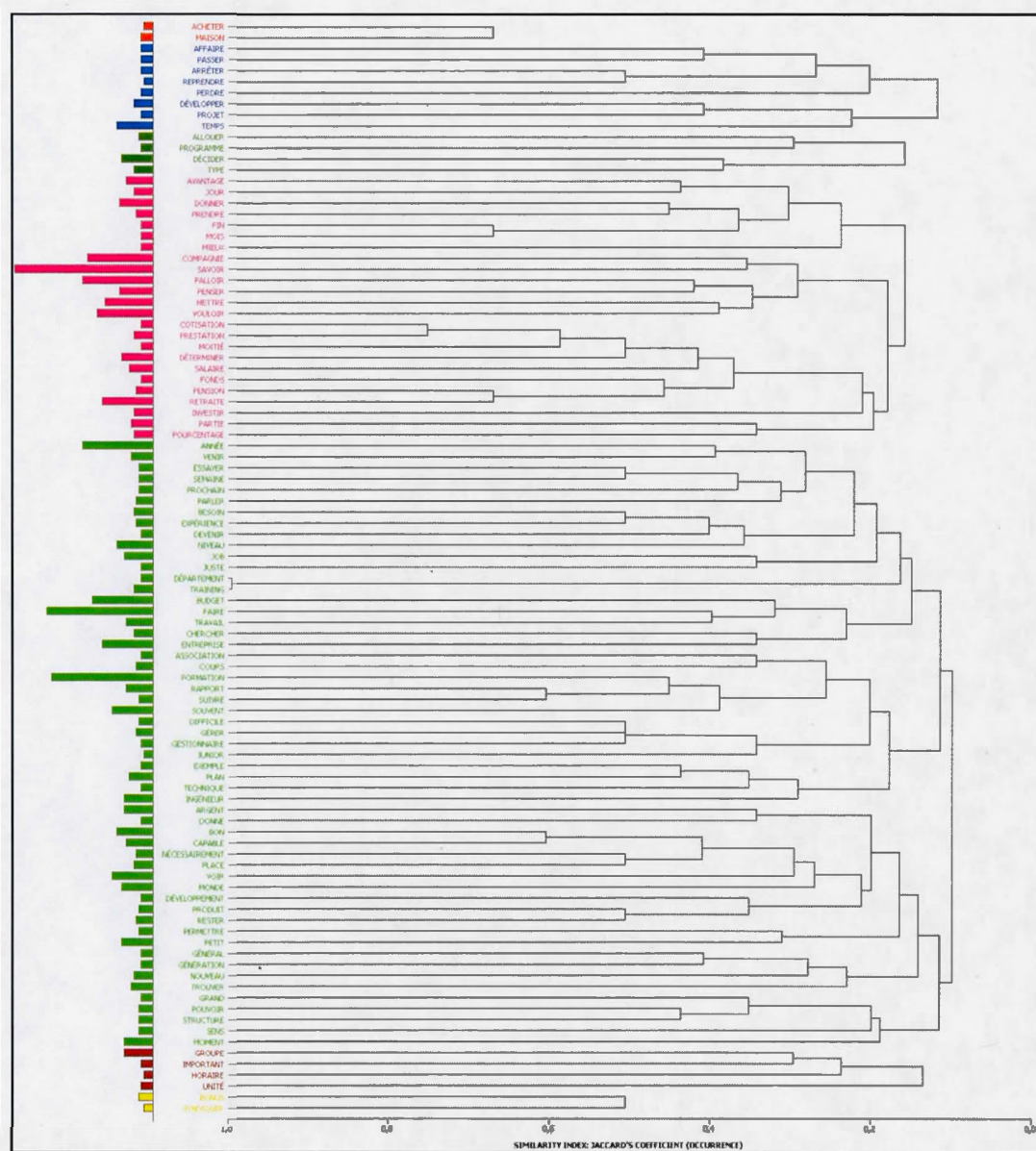


Figure A.7 Dendrogramme : Système financier



Figure A.8 2D Système financier

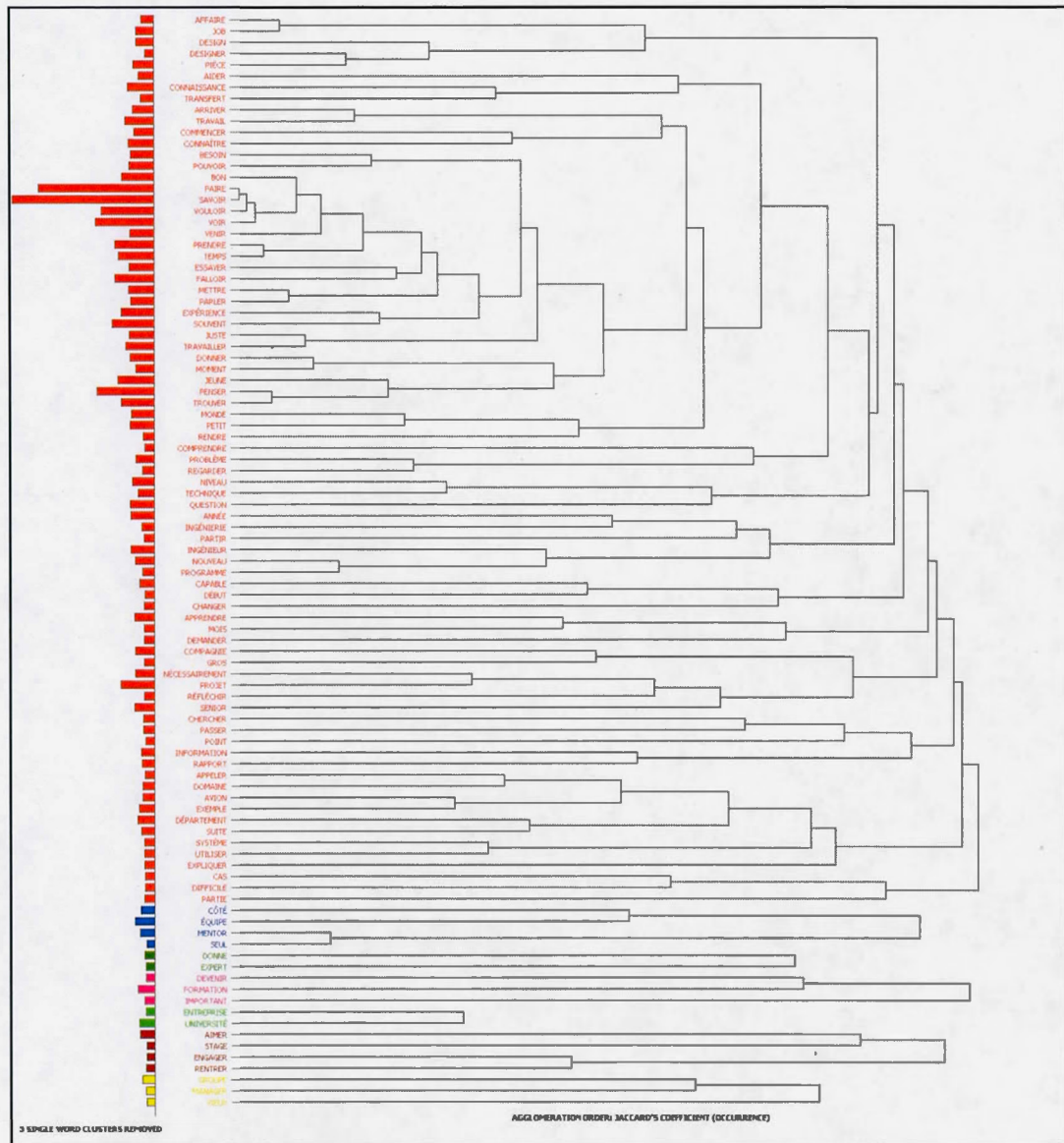


Figure A.9

Dendrogramme : Générations



Figure A.10 2D Générations

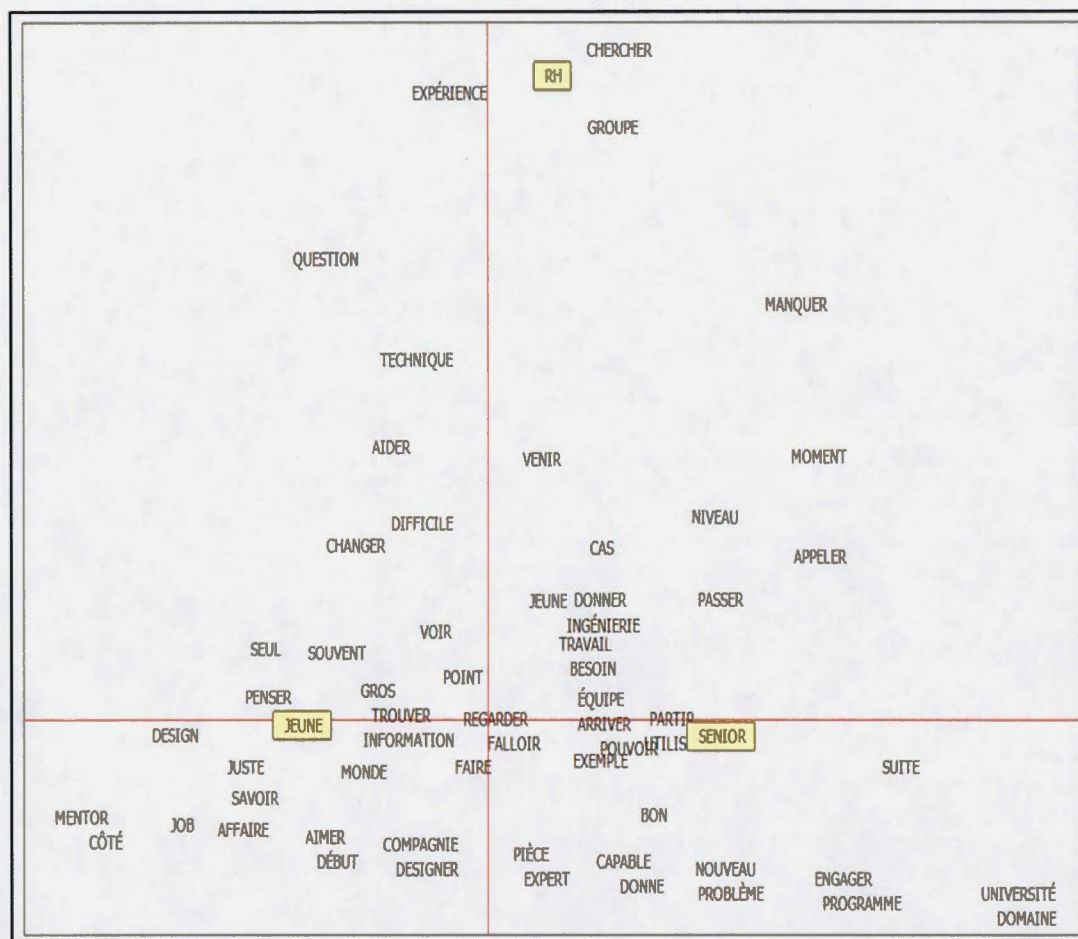


Figure A.11 Analyse selon les catégories d'interlocuteurs : générations

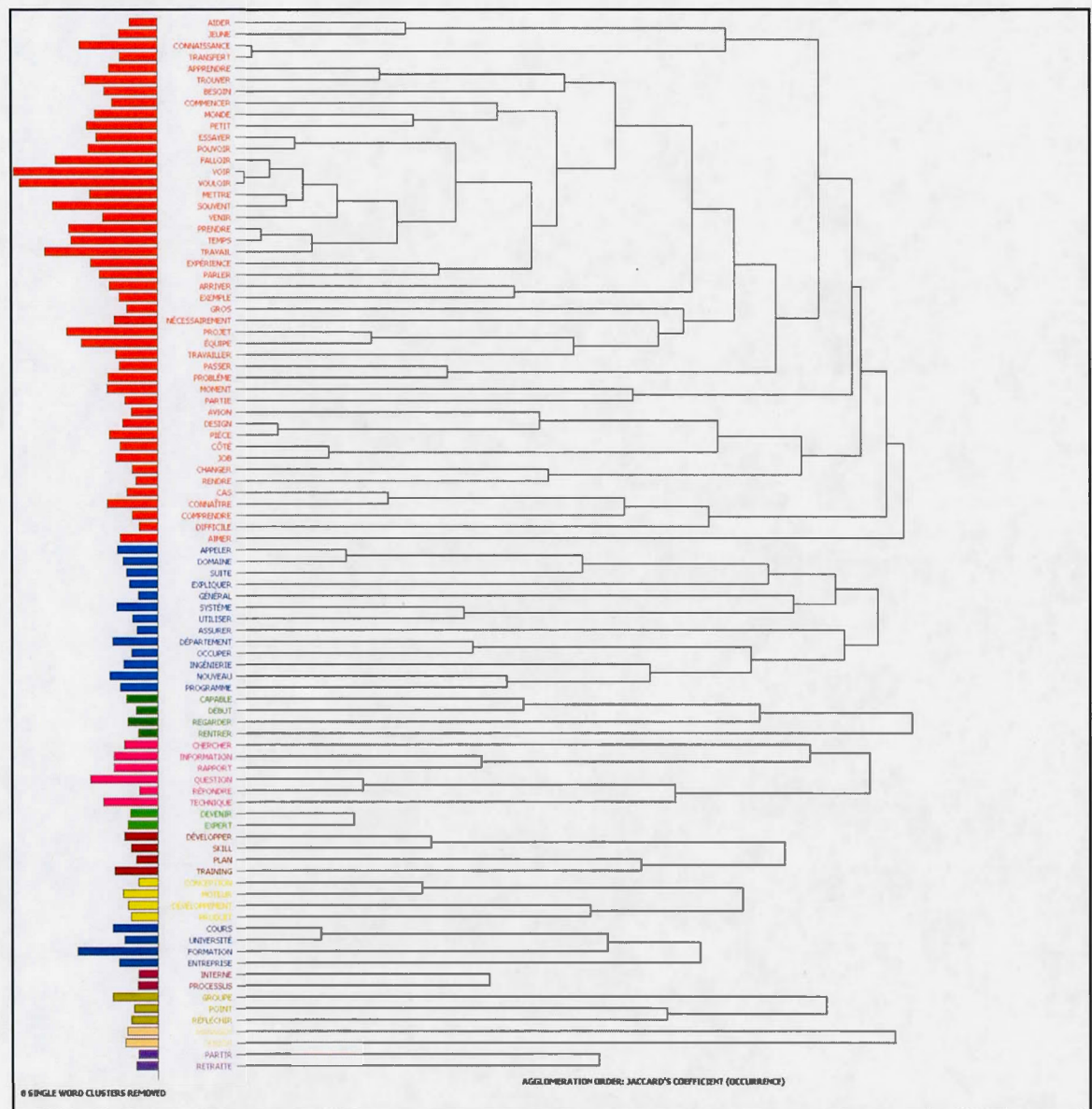


Figure A.12 Dendrogramme : Pratiques

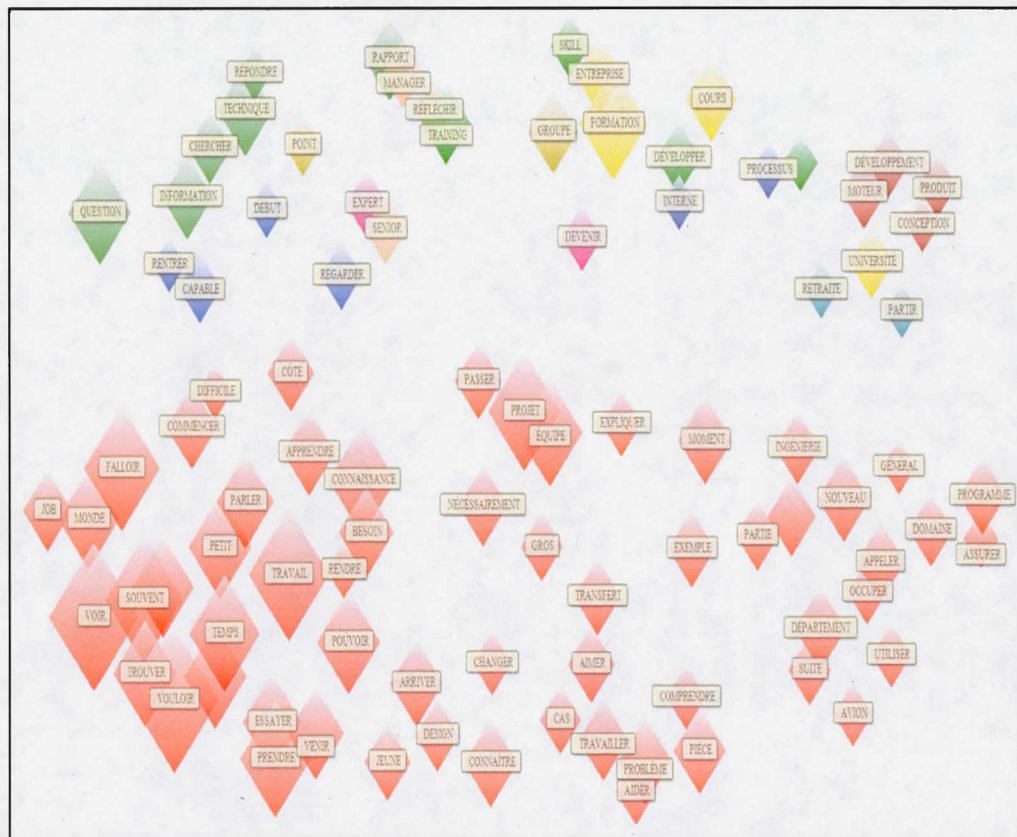


Figure A.13 2D Pratiques



Figure A.15 2D Système d'éducation

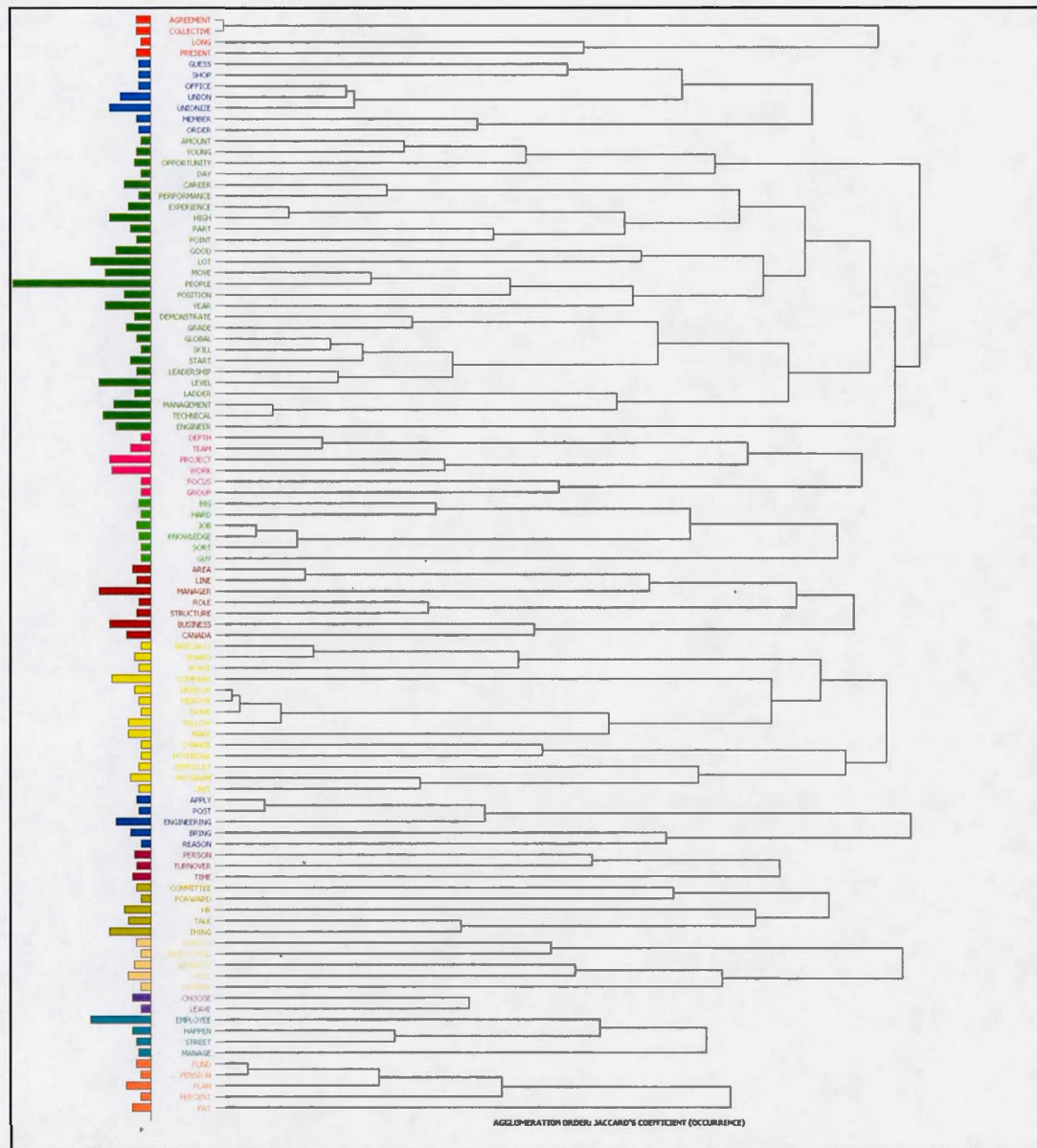


Figure A.16 Dendrogramme : Rapport salarial

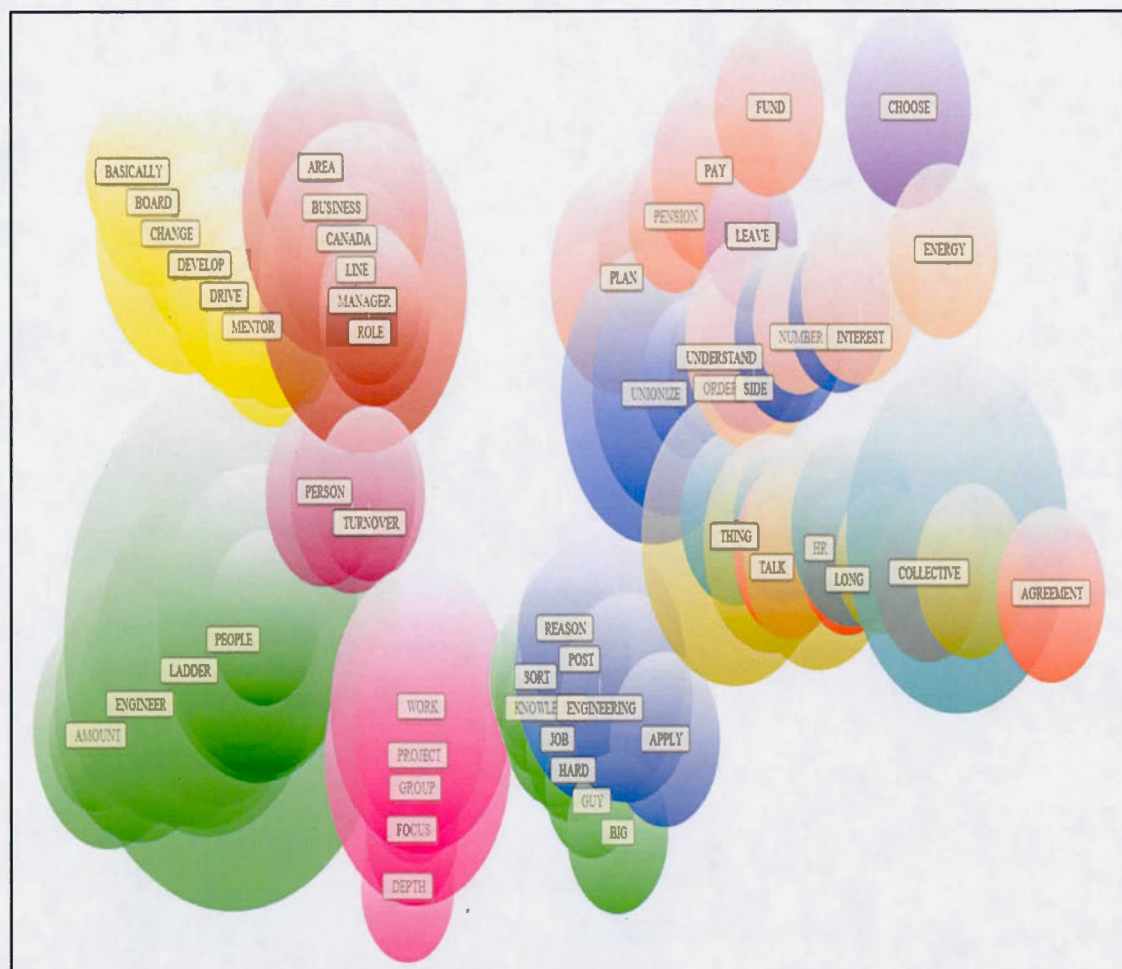


Figure A.17 2D Rapport salarial

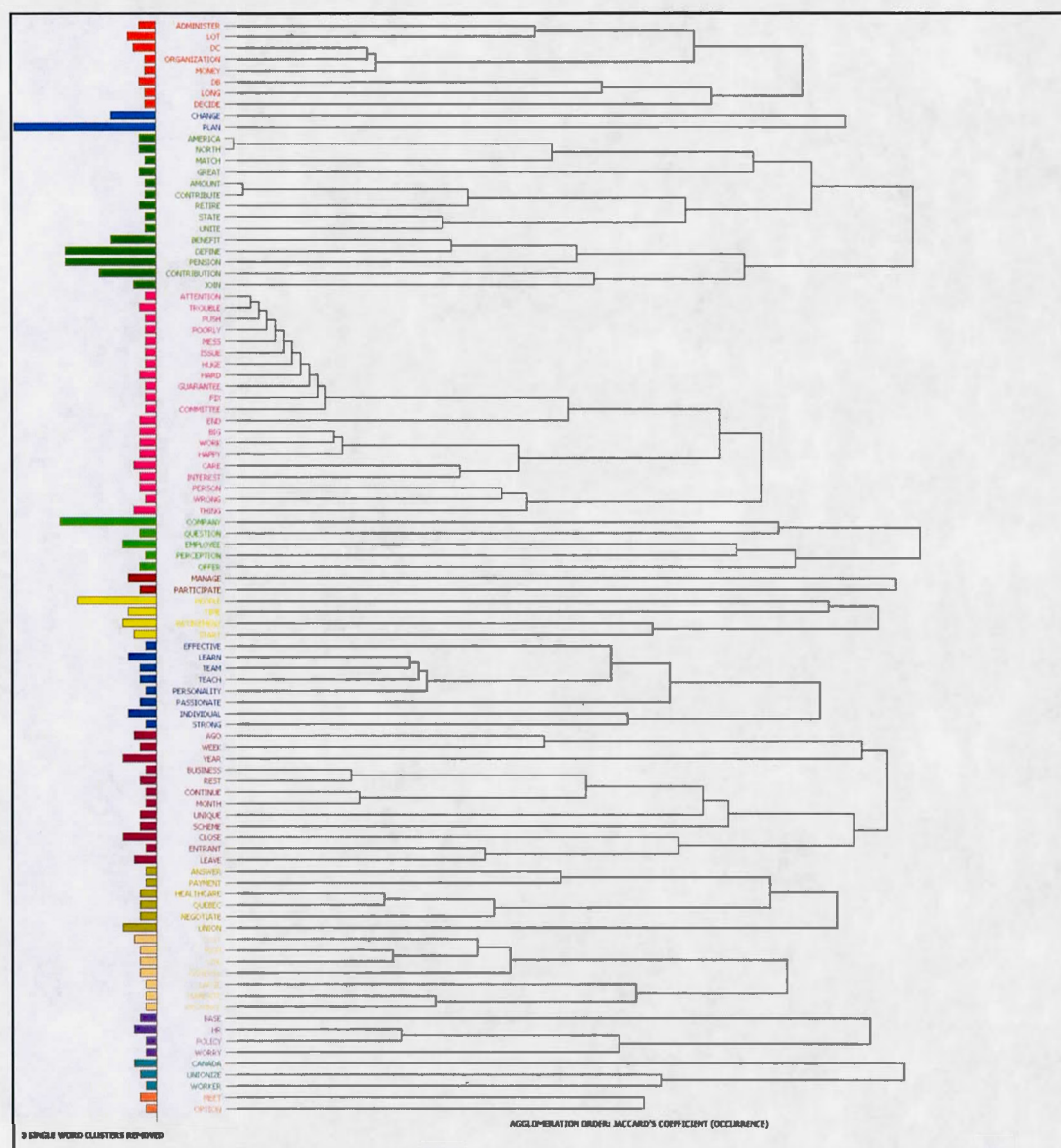


Figure A.18 Dendrogramme : Protection sociale

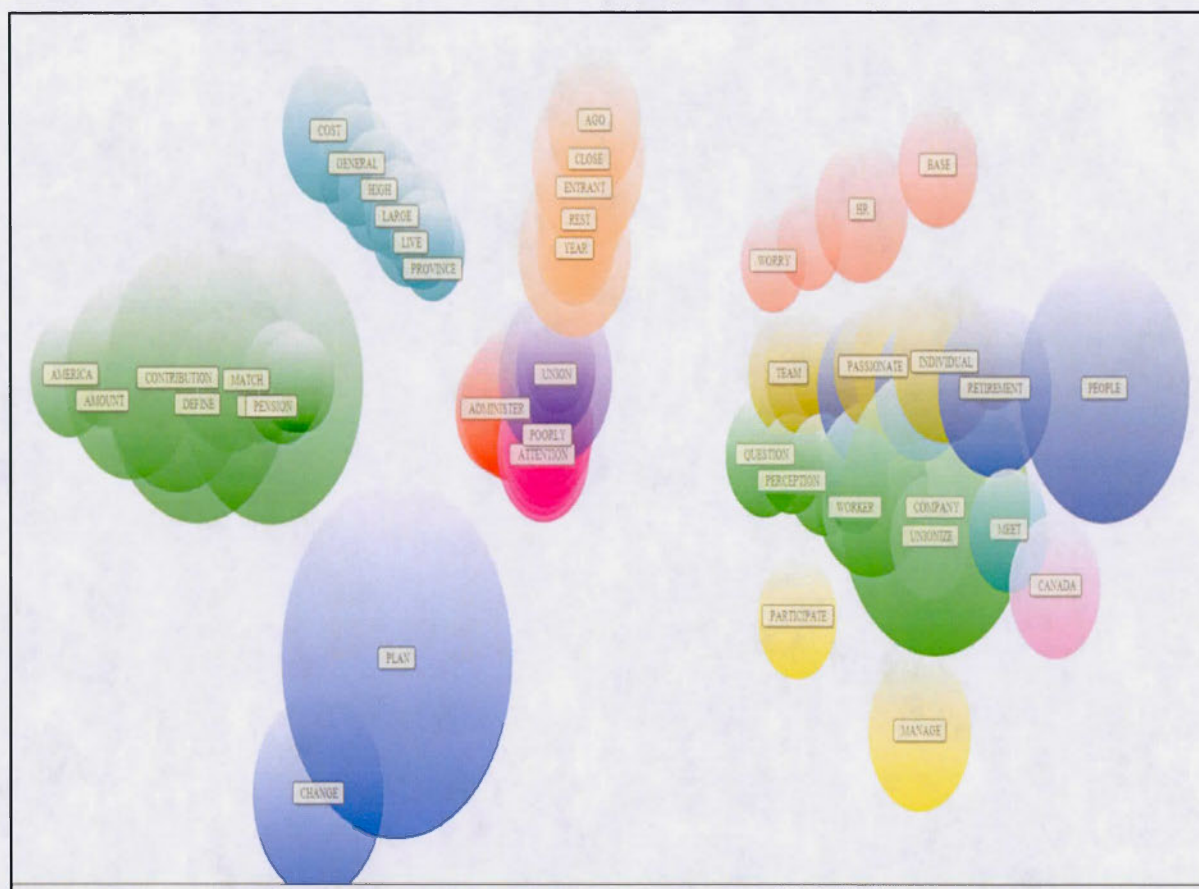


Figure A.19 2D Protection sociale

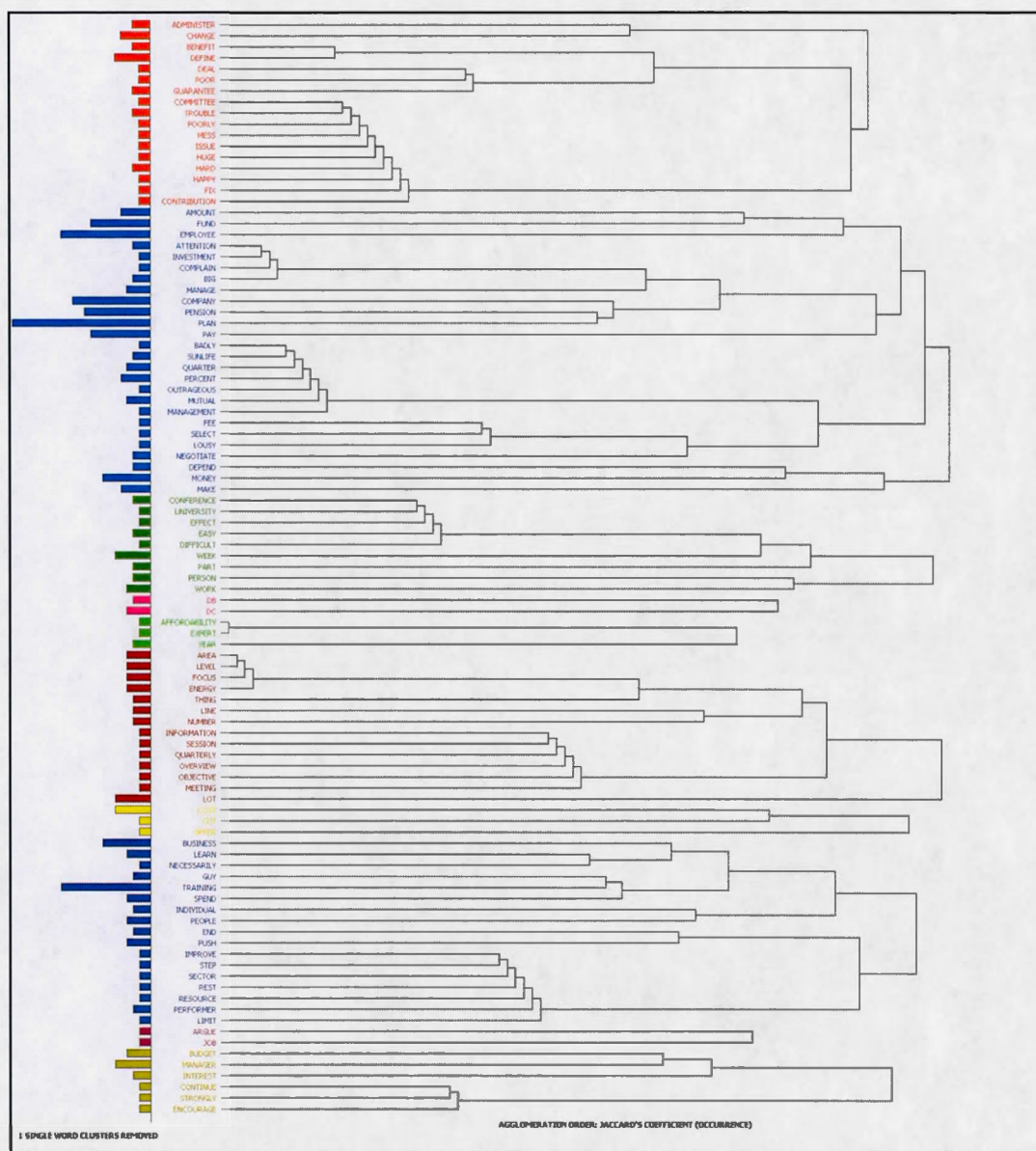


Figure A.20 **Dendrogramme : Système financier**

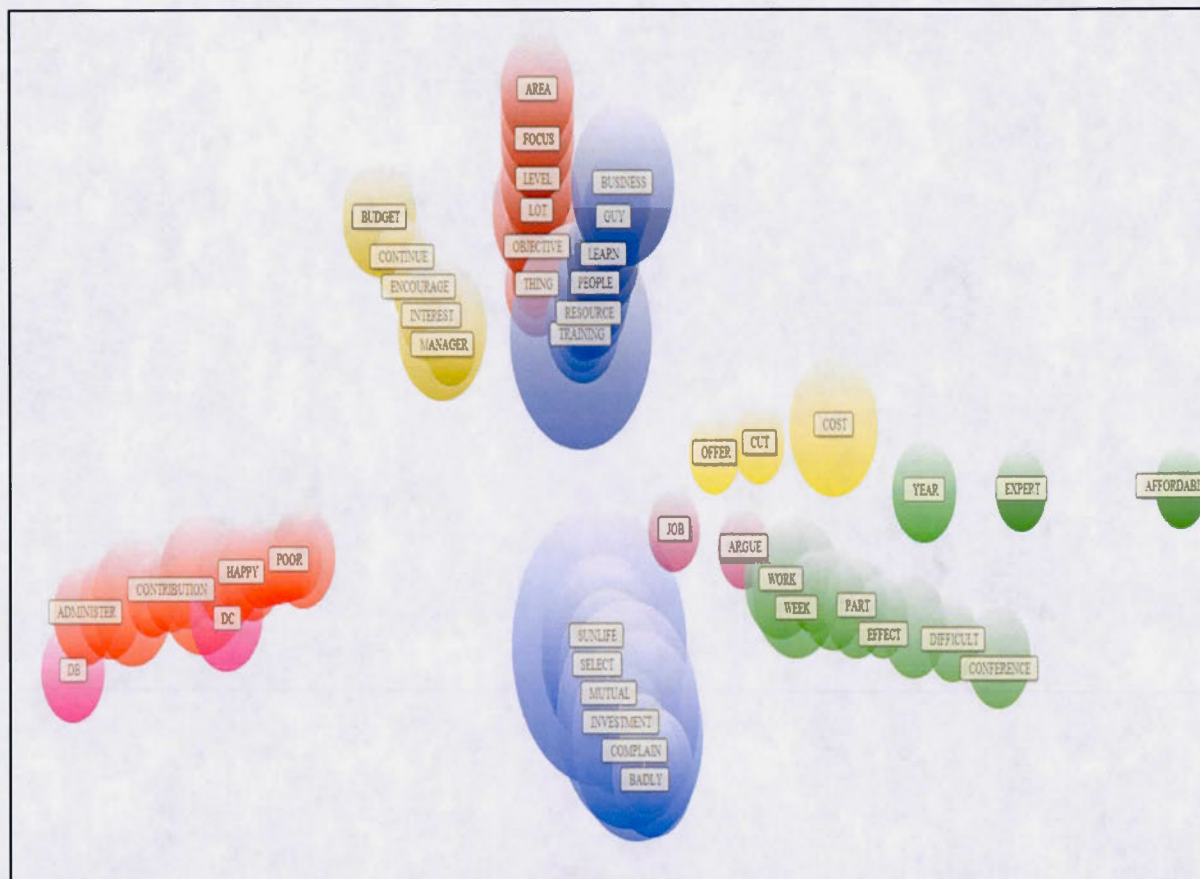


Figure A.21 2D Système financier

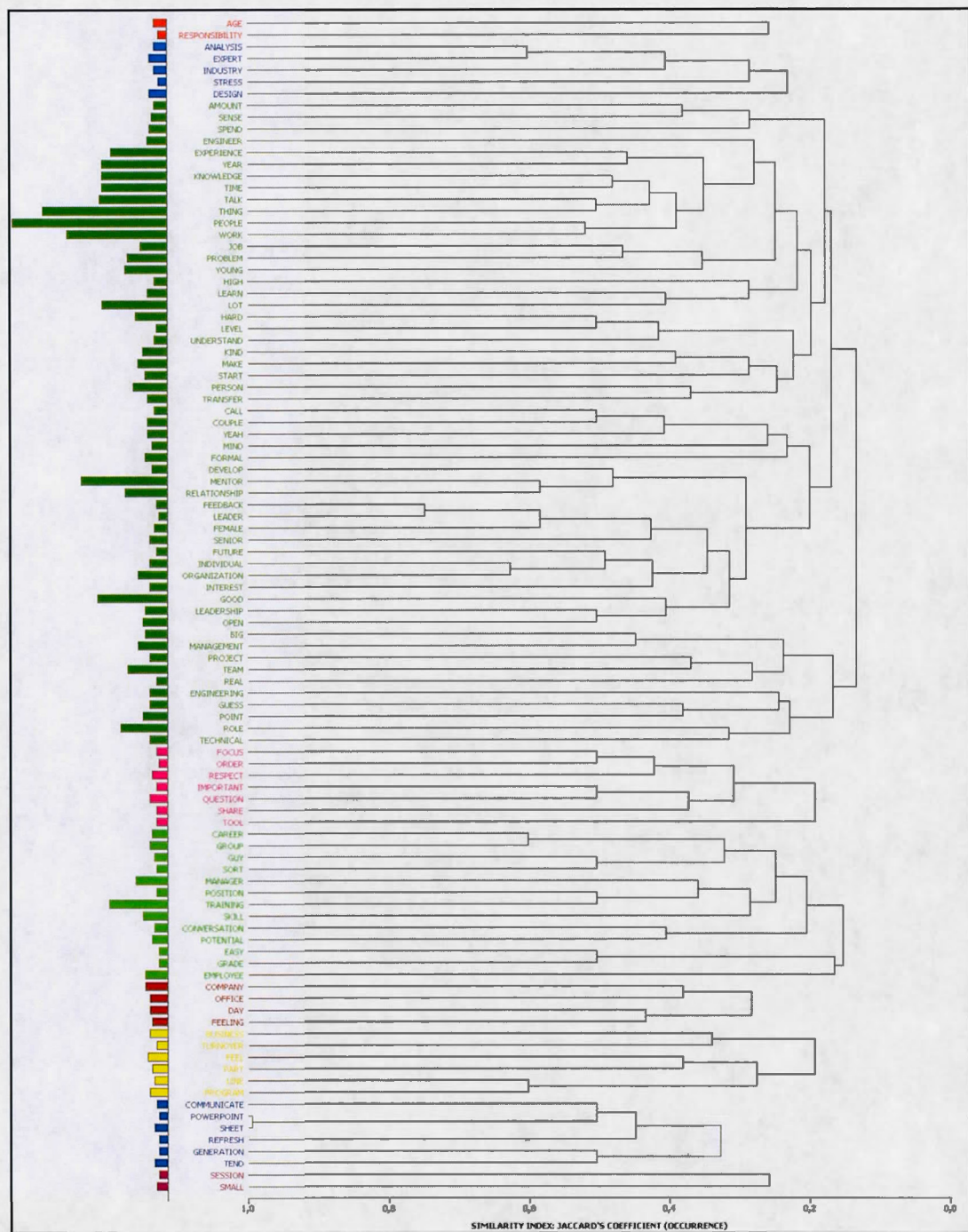


Figure A.22 Dendrogramme : Générations



Figure A.23 2D Générations

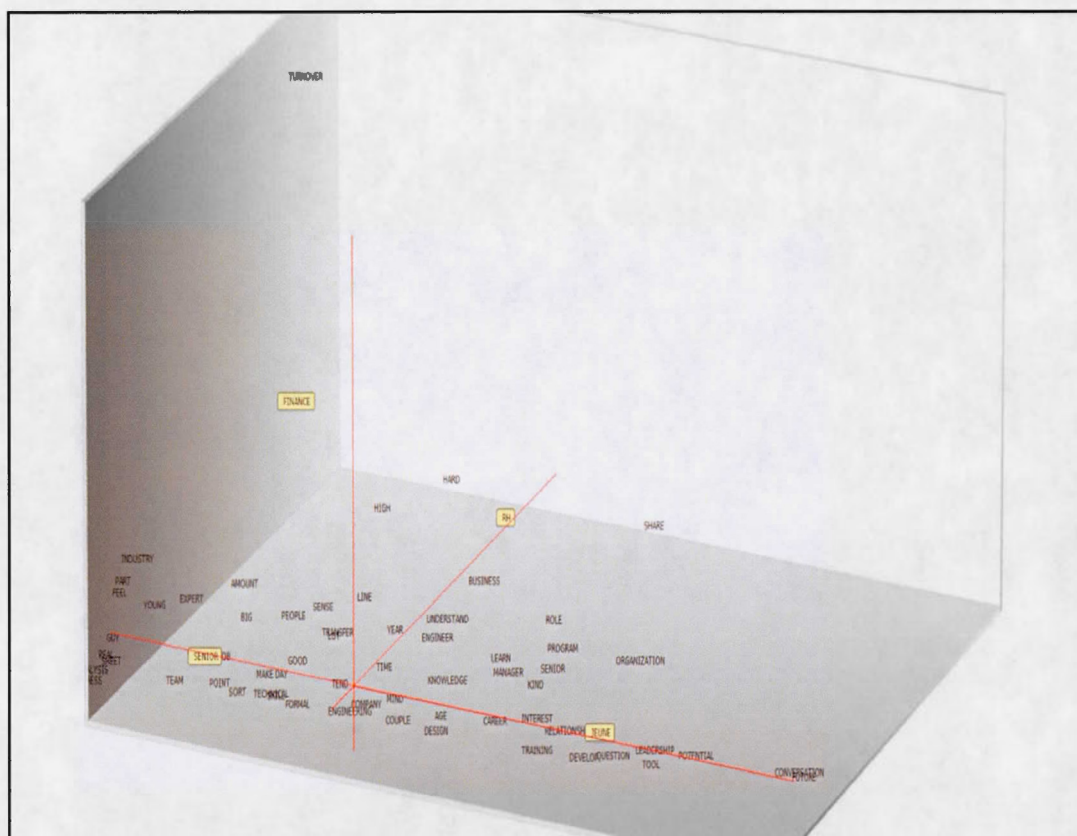


Figure A.24 Analyse selon les catégories d'interlocuteurs : générations

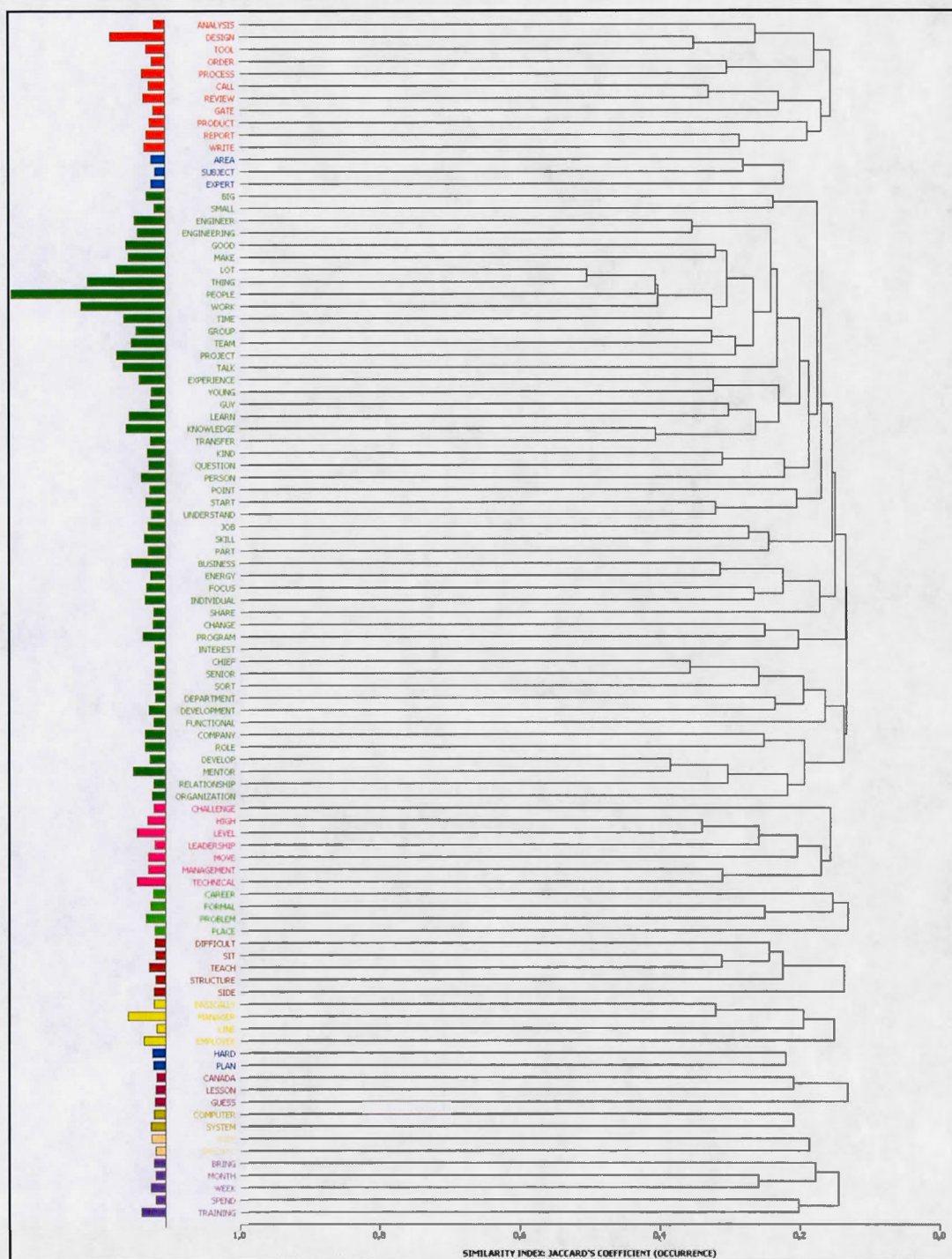


Figure A.25

Dendrogramme : Pratiques



Figure A.26 2D Pratiques

A.1.3 Cartes 2D et dendrogrammes : Allemagne

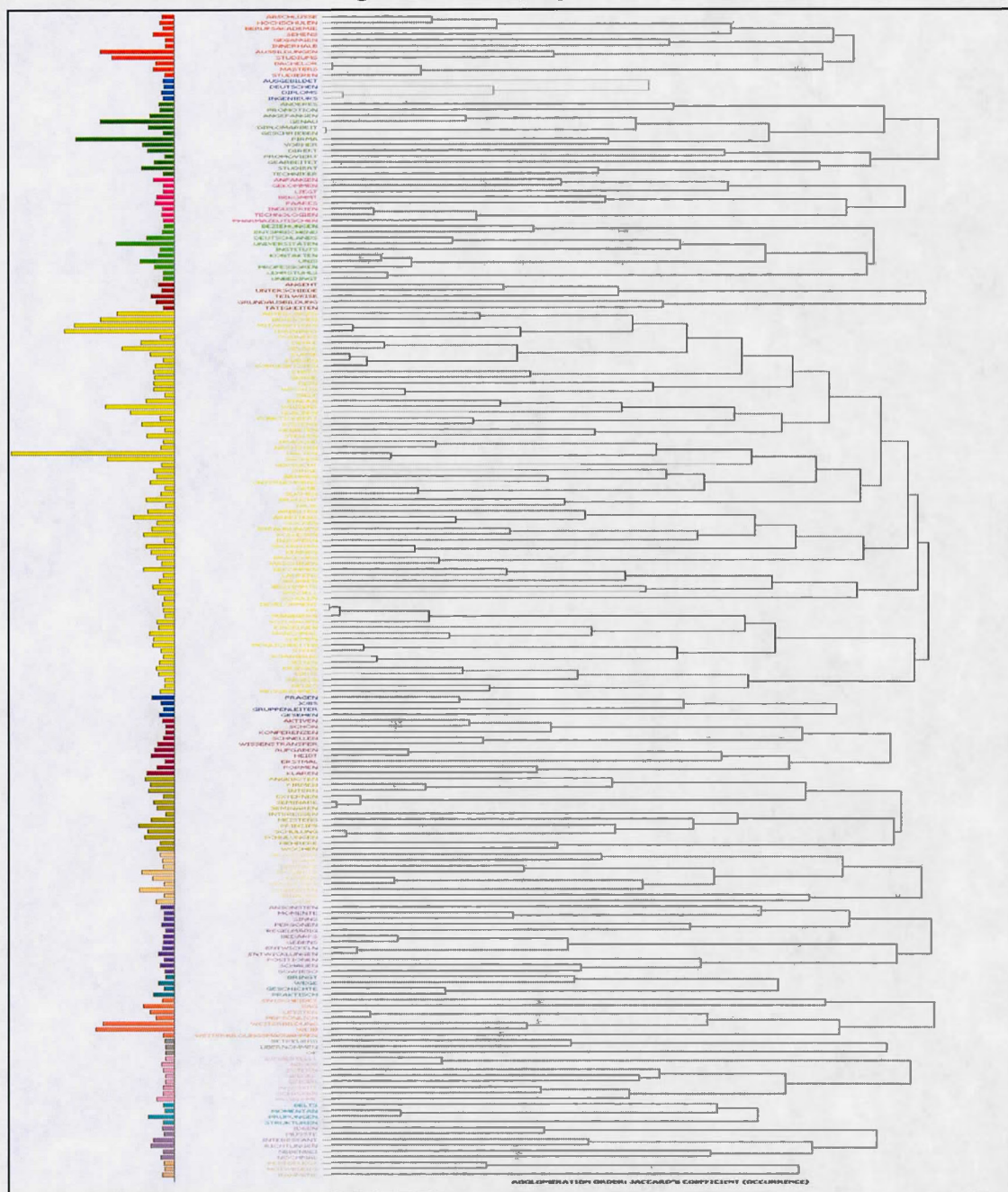


Figure A.27 Dendrogramme : système d'éducation

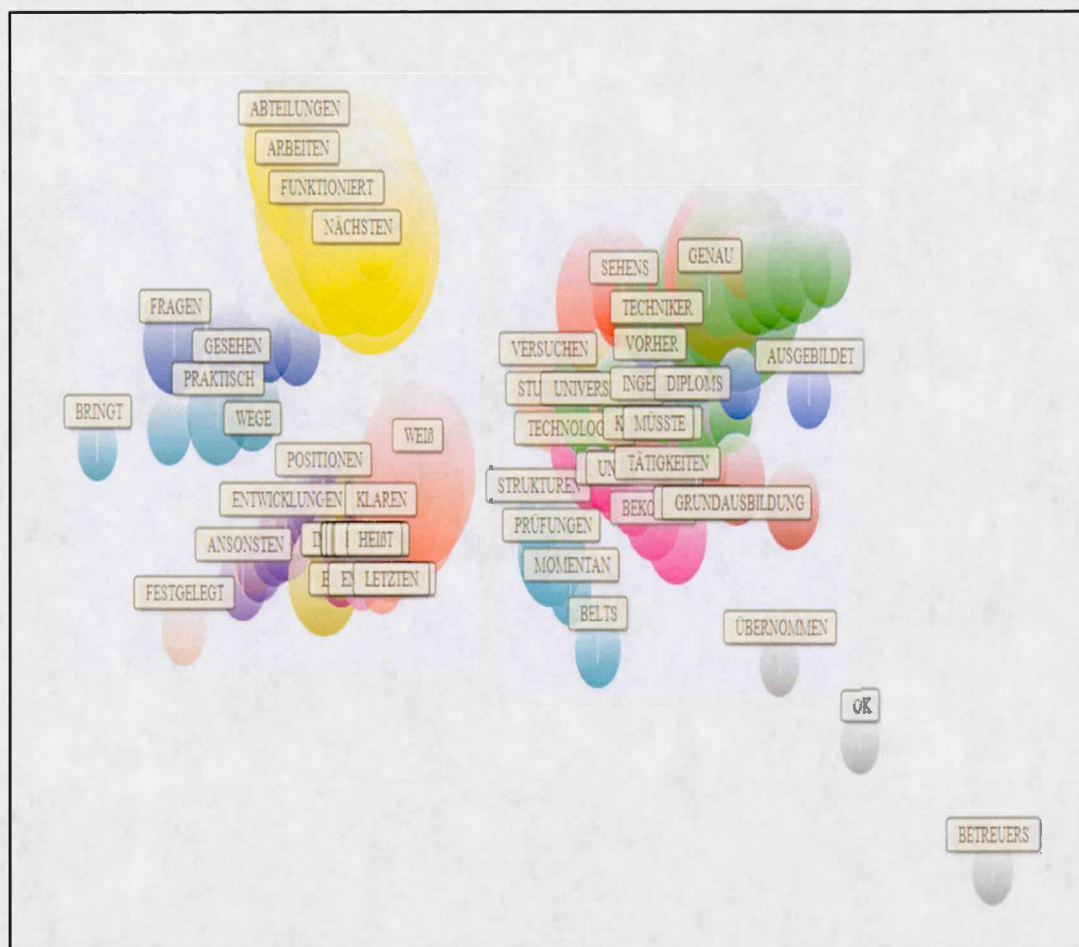


Figure A.28 2D : Système d'éducation

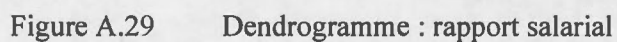


Figure A.29 Dendrogramme : rapport salarial



Figure A.30 2D rapport salarial

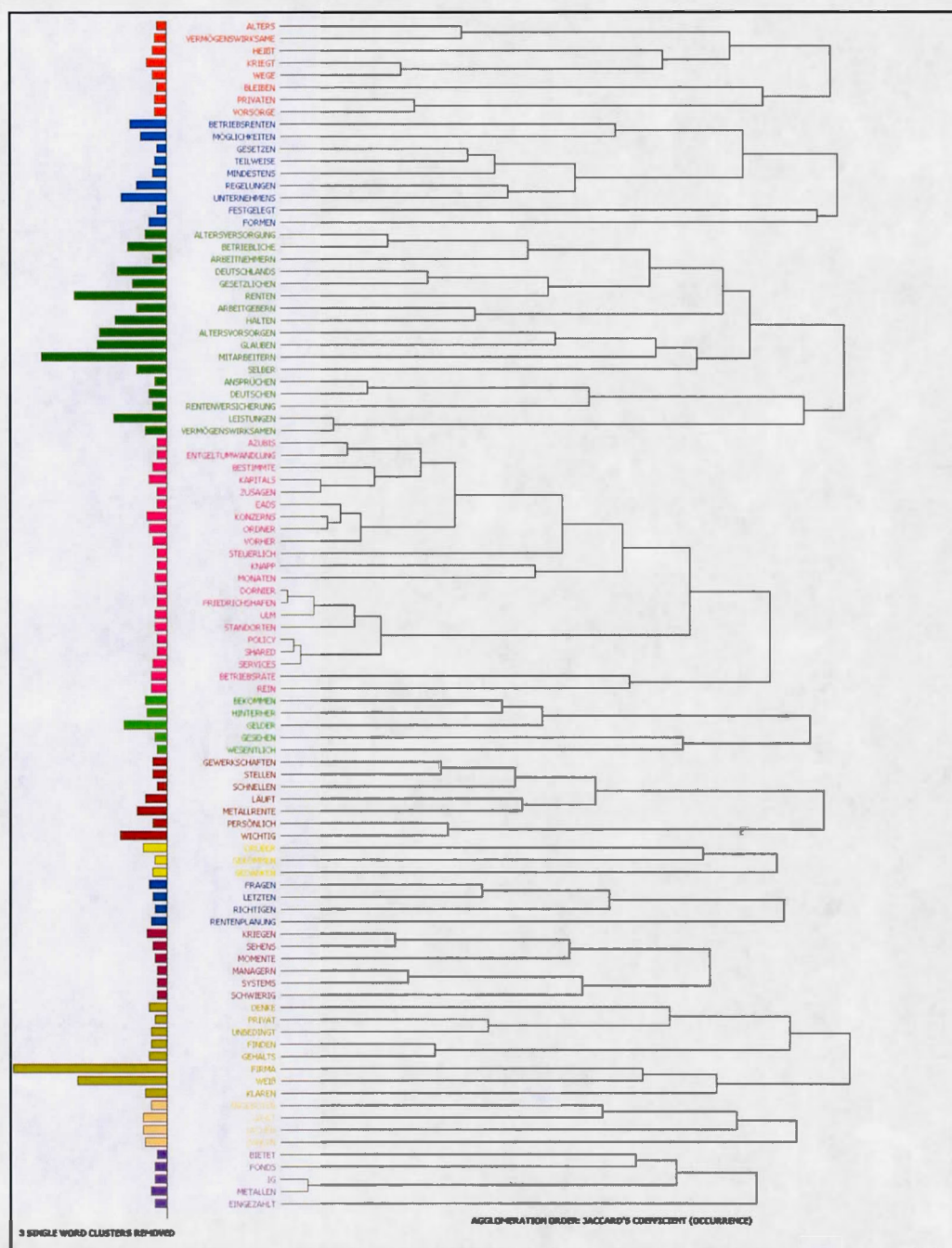


Figure A.31

Dendrogramme : Protection sociale

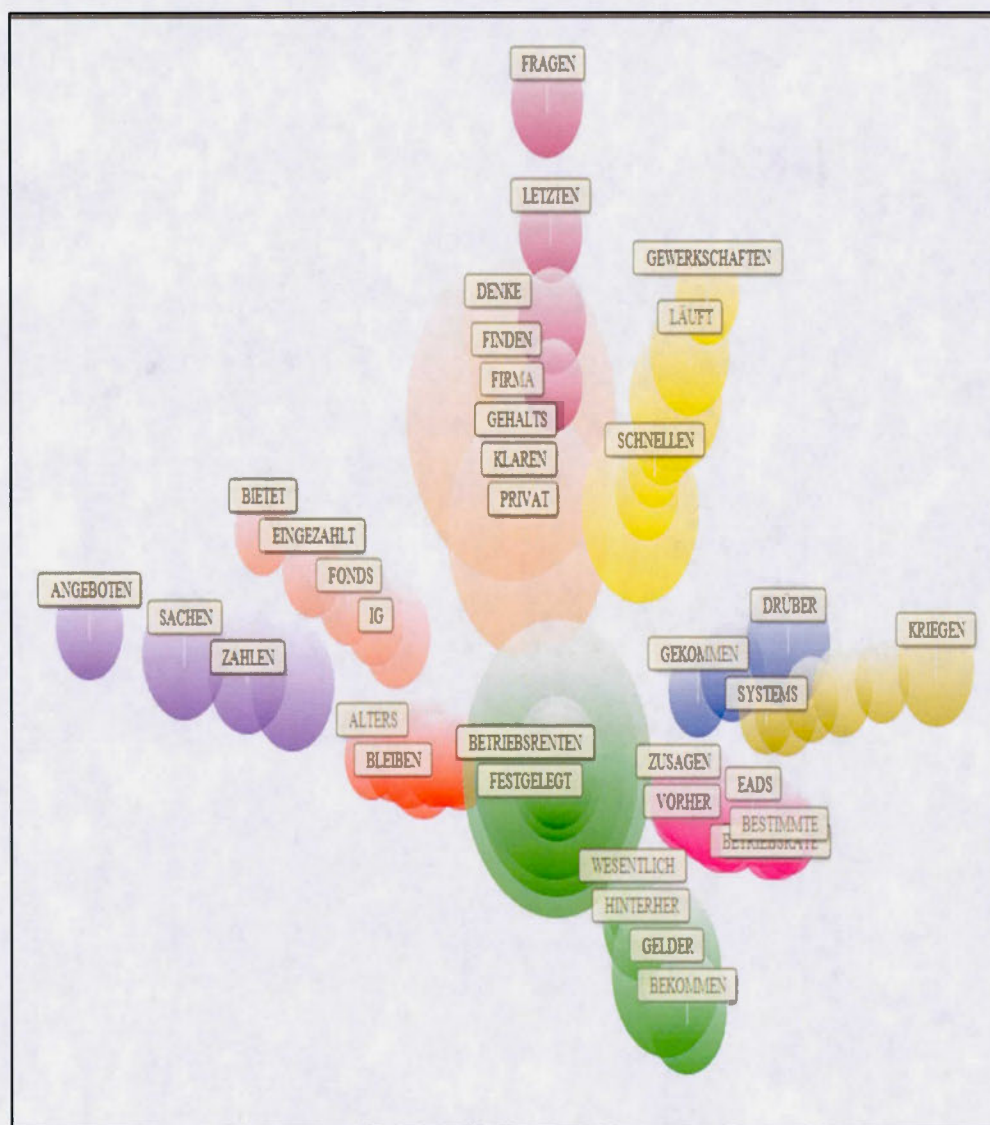


Figure A.32 2D Protection sociale

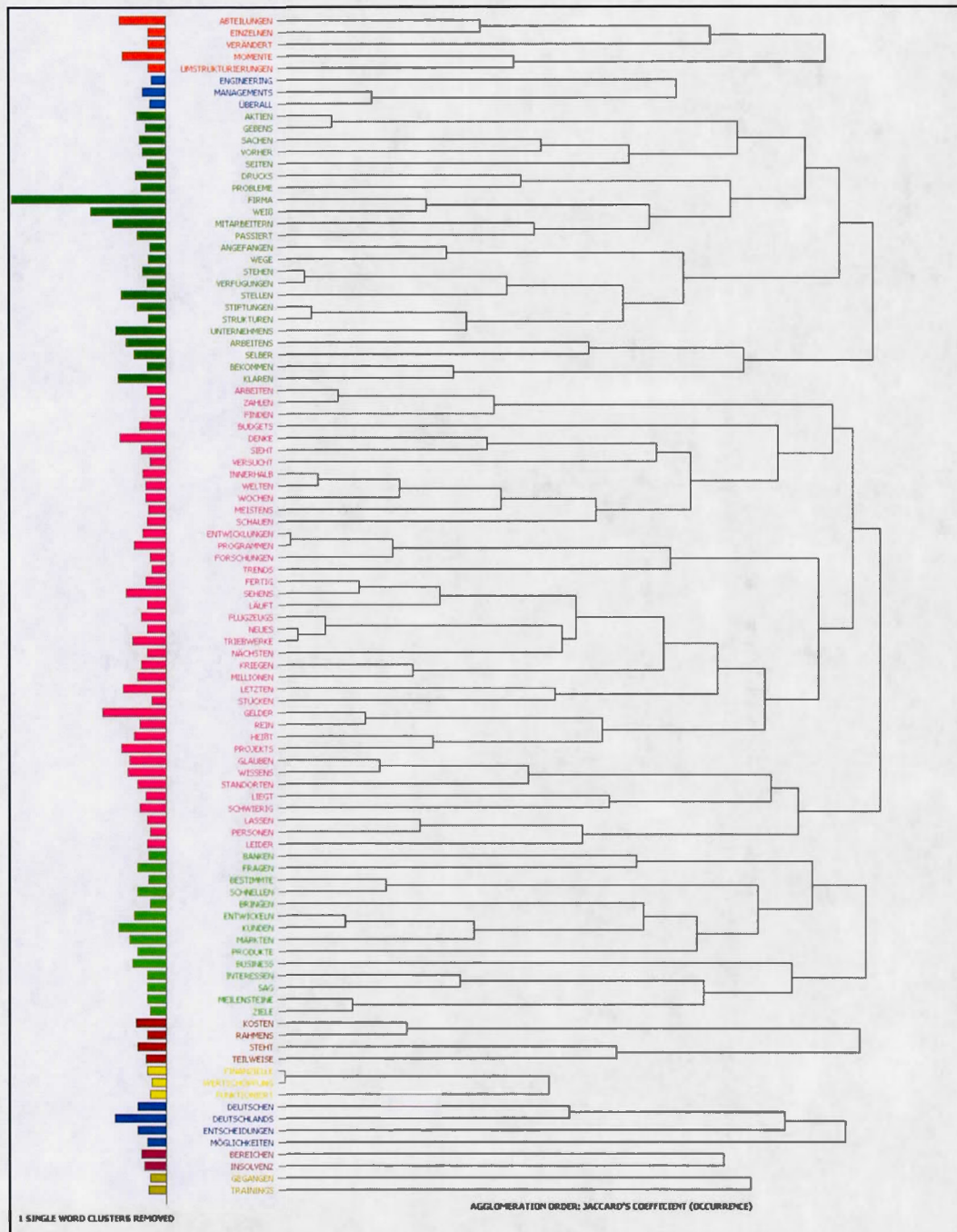


Figure A.33 Dendrogramme : Système financier



Figure A.34 2D Système financier

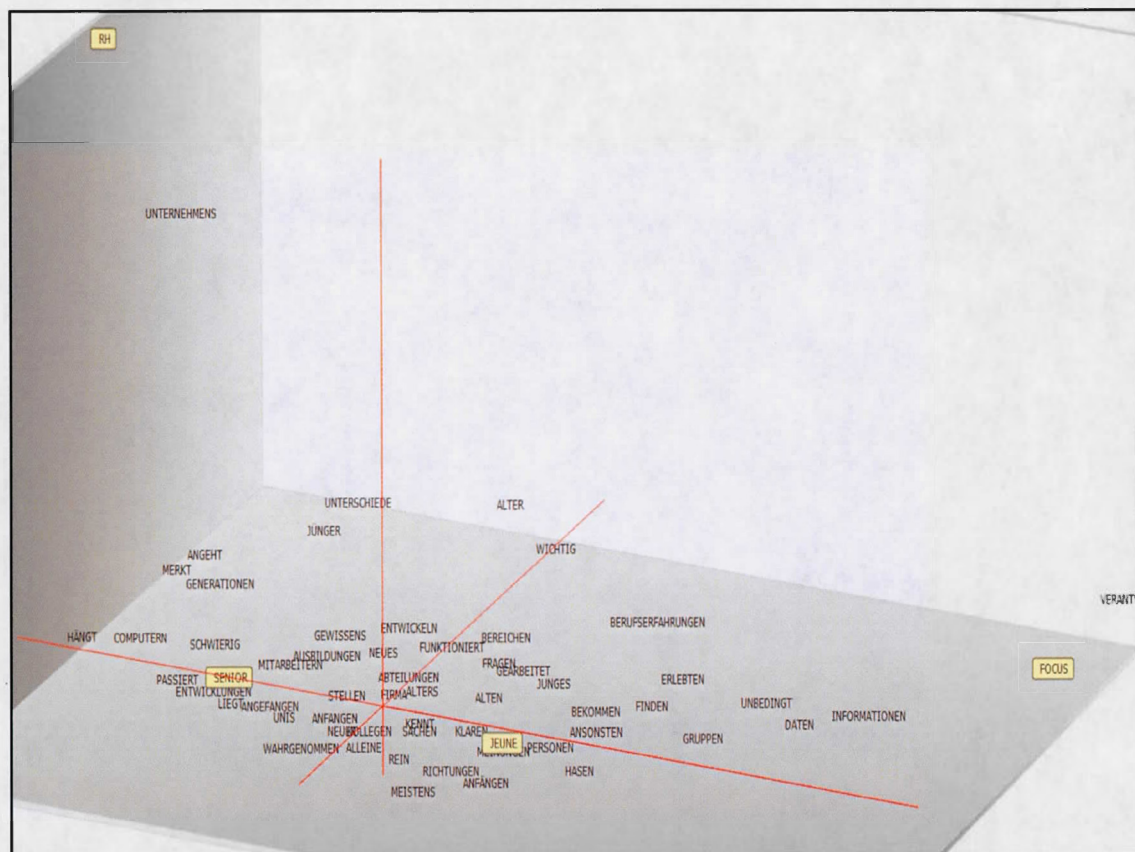


Figure A.35 Analyse inter-catégories générations



Figure A.37 2D générations

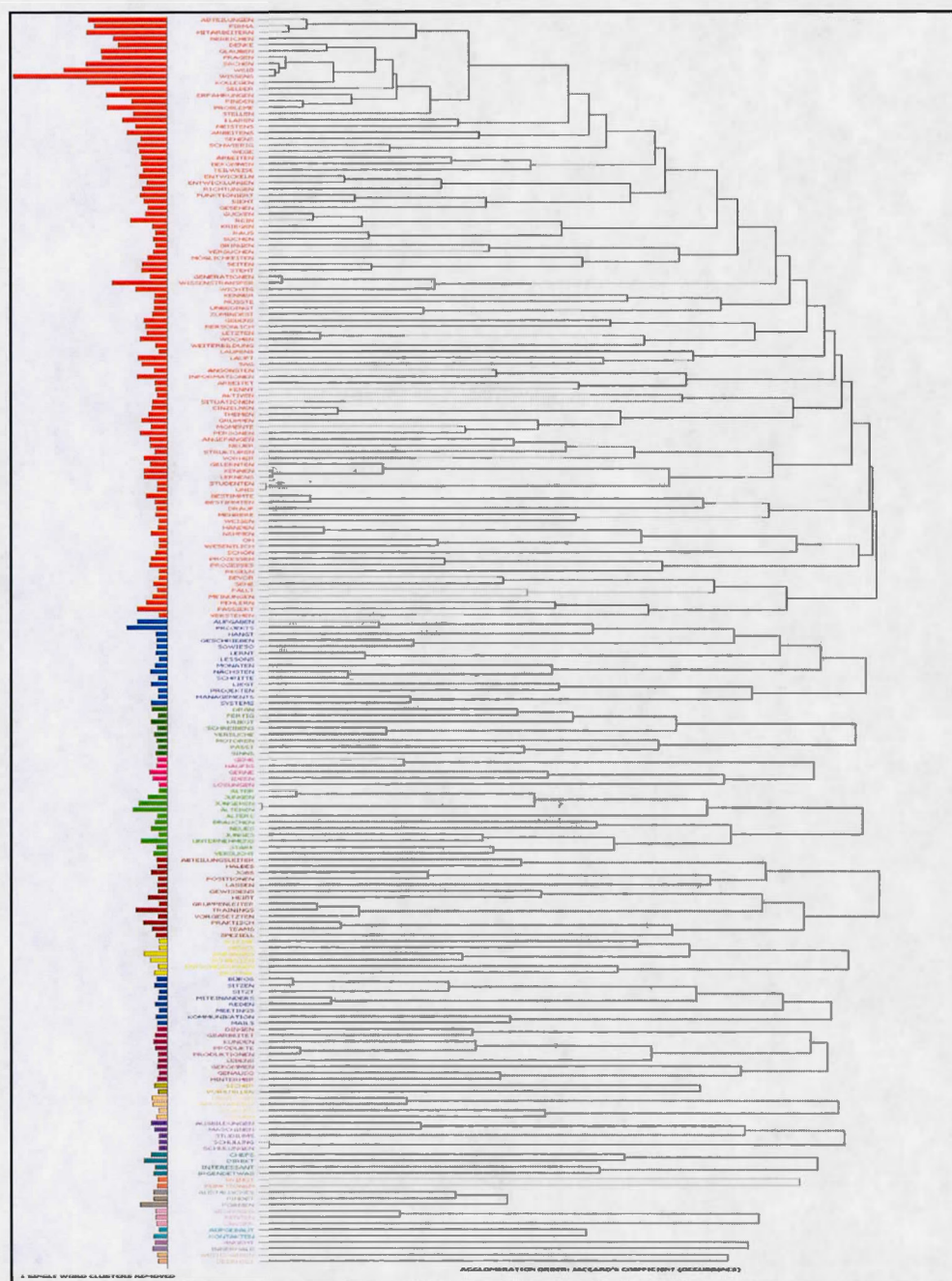


Figure A.38 Dendrogramme : pratiques



Figure A.39 2D pratiques

A.7 Comparaison systématique des extraits de verbatim selon les codes

| A | B | C | D | E |
|---|---|----------------|-------------|---|
| 1 | Commentaires/Réflexions | Catégorie | Code | Texte |
| 1 | Intéressant : aux yeux de la direction, les seniors prennent trop de temps en test avant de faire voler l'avion, plus grande conscience de la responsabilité, paradoxe à la logique du marché | Aero2_Senior1 | générations | vu de la haute direction souvent, comme c'est parce que là on s'est fait dire qu'on avait trop testé avant de faire notre premier vol. Donc, ça, ça c'est des fois, euh, une vue générale de l'ingénierie, parce que, on a, on a tellement de responsabilités, de s'assurer que tout va bien fonctionner, et on ne peut pas se payer une erreur, donc on va scruter beaucoup plus que moins. Puis, c'est qu'avec l'expérience, à un certain moment donné on arrive puis on dit oui, oui, je suis à peu près sûr de ça, on est correct, puis c'est surtout, est-ce que c'est, c'est sécuritaire pour le premier vol. Blabla bla. Donc, ça, ça reste que, on est un peu vus comme, il y avait quelqu'un qui utilisait la, l'analogie à moment donné, un des dirigeants de projets avec qui j'avais travaillé il disait : un ingénieur, tu lui demandes de creuser un trou, il va t'en creuser 10, pour être sûr qu'il va avoir trouvé la bonne place, et puis, donc, il y a toujours, ça, ça petit conflit entre, quand est-ce que non on dit oui ok, c'est bon et que la direction aimerait qu'on le dise, beaucoup plus avant oui. |
| 2 | Intéressant : on parle de culture de la jeune génération ici, du fait de devoir trouver une équilibre vie/travail (se couvre avec jeune1/aéro2). IMPATIENCE - donc entreprise doit faire un effort supplémentaire pour les retenir, si évolution trop lente, il s'en vont et ils reviennent après | Aero 2 - S4 | générations | Je dirais que les nouvelles générations de jeunes sont avec des attentes qui sont différentes de ce que les anciens avaient du moins c'est ce que beaucoup mentionnent : ils sont brillants, ils ont eu de belles études, ils obtiennent de bons résultats et ils piaffent un peu d'impatience donc c'est euh, de, d'alimenter leur appétit en, un niveau de motivation qui peut des fois les amener à dire c'est trop lent, c'est trop structuré, donc ça me prendra un temps infini, alors ils vont faire un essai à droite et à gauche comme ça et puis après ça, bien peut-être ils vont décider de partir, donc. Mais ça ne veut pas dire qu'ils ne vont pas revenir un jour mais, c'est dommage. Mais on dirait que, effectivement cette nouvelle génération a des attentes, et puis ils ont été élevés également dans un environnement familial pour plusieurs ou les contraires étaient beaucoup moins exprimées que, que des générations antérieures. Ils ont une certaine aisance financière, ils ont le goût d'utiliser des sports, des loisirs et tout donc, ils ont besoin de ça pour être heureux. Euh, travailler très fort n'est pas nécessairement ce qui les valorise plus, ils font, ils ont un souci de l'équilibre, du loisir et de la vie familiale, qui les amène à considérer ce compte énormément pour eux aussi. Alors il y a une différence de, dans les générations qui peut effectivement les amener à reconsidérer et puis essayer de voir des, boîtes qui peut-être une approche plus dynamique. Il faut dire qu'il y a des modèles qui sont projetés comme des firmes de logiciel ou ils présentent des environnements verts avec des tables de Ping Pong et des salles de repos et tout ça, et ça raisonne avec les valeurs que les jeunes peuvent avoir et, donc travailler avec une certaine liberté. |
| 3 | Managers deviennent de plus en plus jeunes, parfois problématiques, car "ils parlent trop rapidement". RH dit pas besoin des connaissances techniques pour être manager | Aero 2 Senior3 | générations | moi j'ai choisi de rester technique, j'ai déjà eu un groupe et puis j'ai décidé d'être technique. Des fois ce que je trouve un peu difficile, c'est que les managers sont un peu jeunes et puis il y a peut-être des fois, euh, il n'y a pas de tension rien de tout ça là, bon je me dis je ne lui expliquerai pas elle ne comprendra pas. C'est tout, c'est un petit peu ma réaction là (rire), je n'ai pas besoin de lui en parler, elle est trop jeune, elle ne sait pas de quoi je parle. Je vais être bien franc avec toi là, ne parles pas bien de ça dans le bureau en haut là, non. Alors c'est ça, je te dirai qu'au début ça m'a agacé, parce que quand je suis rentré ici, mon manager était plus vieux que moi, puis en 2001, quand il m'a mis des mises à pied, lui il est parti, alors par la suite, il n'y avait plus de manager âgé, ce qui fait qu'ils ont pris quelqu'un qui avait du leadership et ils ont commencé à les mettre manager, vp et ainsi de suite. Alors, certains ça va bien, j'ai travaillé pour certains managers jeunes que j'ai pas eu de problèmes avec, d'autres managers jeunes ça m'a agacé, je vais être honnête avec toi là dessus, mais peut-être mon caractère aussi n'est pas facile à gérer, mais en tout cas, ma plombe c'est de 50% parce qu'il y a jamais à 100%, c'est trop 50/50, ça fait que moi 50, l'autre 50. Mais, quand je suis rentré dans l'industrie moi, mon patron il avait 60 ans, et quand j'avais un problème j'allais le voir et il était capable de le résoudre. Le problème qu'on a avec nos managers d'aujourd'hui et que je vais le voir il ne peut pas le résoudre. Mais par contre, les ressources humaines m'ont répondu, les managers d'aujourd'hui n'ont pas besoin de techniquement être, savoir tout, nous est responsable, mais si ça ne marche pas qui je dois voir, une personne en haut là, ça c'est un peu agaçant. En tout cas, j'en n'ai pas besoin encore à faire, ce qui fait que, l'agacement va finir bientôt, mais il reste que ça m'a agacé un peu au début, à cette heure ça m'agace plus. |
| 4 | | | | |

Code : générations

Filtre : données québécoises; seniors

A.8 Copie du certificat d'éthique

| | |
|--|---|
|  <small>École des sciences de la gestion Université de Québec à Montréal</small> | No du certificat : 07-02-13-09 |
| CERTIFICAT D'ÉTHIQUE | |
| Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012). | |
| Protocole de recherche | |
| Nom de l'étudiant(e) : Kerstin KUYKEN Programme d'études : Doctorat en administration Directrice/Directeur de recherche : Mohran Ebrahimi Co-direction (s'il y a lieu) : Anne-Laure Saives Titre du protocole de recherche : L'INFLUENCE INSTITUTIONNELLE SUR LES PRATIQUES MANAGERIALES DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ENTRE GÉNÉRATIONS DANS LES ENTREPRISES DE HAUTE TECHNOLOGIE : UNE COMPARAISON QUÉBÉC-ALEMANNE | |
| Modalités d'application | |
| Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité ¹ . Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais. Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au 7 février 2014 . Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le : 8 février 2014 | |
|  Michel Séguin Président CERPE ESG UQAM Professeur | <div style="text-align: right;"> 7 février 2013 Date d'émission </div> |
| <small>¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation; au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).</small> | |

APPENDICE B

LISTE DES CITATIONS

| N° de citation | Texte original |
|----------------|---|
| 1 | « [...] Das Grundstudium ist zusammen gewürfelt mit mehreren anderen Fachrichtungen. Die spezialisieren sich hauptsächlich erst im Hauptstudium [...] das klassische deutsche Diplom, kein Bachelor, kein Master. Vorher ist man nichts und hinterher ist man alles! » (AéroAL1, J1) |
| 2 | « [...] Das ist mit integriert worden. Wobei ich einmal ein ganzes Praktikumssemester eingelegt habe, um meine Industriepraktika wegzukriegen und schon einmal ein bisschen was zu machen. Denn ich hatte sehr aufwändige Praktika. Ich hatte während des...während dieser Praktika Fliegen gelernt, Flugsimulator-Bedienung gelernt und solche Sachen, ne, und die waren sehr aufwändig. [...] Darum hat es sich auch gelohnt, so lange zu warten. Also das war dann finanziert praktisch durch die Universität, Flugversuchspraktikum, Simulator, Flugsimulator-Praktikum [...] Das ist vom DLR dann gemacht worden, also mit der Uni zusammen. Also das war so eine kombinierte Geschichte. » (AéroAL1, S7) |
| 3 | « [...] Da habe ich die Erfahrung gemacht, dass dieser Wechsel von einem Tätigkeitsgebiet in ein anderes Gebiet umso leichter ist, je besser die Grundausbildung ist. Wenn sie jemanden haben der fachlich auf einem schmalen Sektor ausgebildet wurde, dann kann er der super toll sein, aber er hat nicht die Hilfsmittel, benachbarte Gebiete auch durchdringen zu können und da er dieses arbeiten, dieses lernen, wie lerne ich? Nicht so richtig mitbekommen hat oder erfahren hat, tut er sich manchmal schwerer in neue benachbarte, oder ganz entfernte Gebiete hinein zugehen. Deswegen ist es manchmal eine Überlegung, dass man zum Beispiel bei der Einstellung lieber jemanden nimmt, ich sag jetzt einmal so despektierlich, lieber einen Physiker der breit aufgestellt ist, der dafür aber eine tolle, breite Ausbildung hat und der die Fähigkeit hat, sich sehr schnell in die Tiefe in anderen Gebieten hinein zu arbeiten. » (AéroAL2, S3) |
| 4 | « [...] Ja, also einmal die... bauen wir natürlich auf auf die Struktur und Infrastruktur, was die Unis hergeben. Dass wir eine Ingenieurausbildung, viel tiefer ausgebildet sind [...] von den Ingenieurwissenschaften, ist sie erstens nicht so breit. Bei uns studiert man vielmehr Fächer, 30 % mehr als in Amerika. Und dann gehen wir... gehört Hochtechnologie bei uns in der Ausbildung. Wenn Sie das in anderen Ländern sehen, insbesondere jetzt zum Beispiel England, aber also auch Kanada... Da ist dann etwas mehr Mathematik zwar drinnen. aber wenig an Technologien und wie es zu Technologien kommt, wie man das anwendet. (AéroAL1, S10) |
| 5 | « [...] Allerdings kann ich mir nicht vorstellen, dass eine Firma wie AéroAL1 Bachelor einstellt (...) wenn man beispielsweise in Luft und Raumfahrt studiert, also jetzt rede ich von meinem Fach, und dann einen Bachelor macht. Dann ist man nichts anderes als ein bisschen besser ausgebildeter Techniker. Also man hat Mathegrundlagen (...) man hat aber nichts Luft und raumfahrtspezifisches gemacht. Meistens. » (AéroAL1, S4) |
| 6 | « [...] weil wir keine Bachelor nehmen. Ich kriege zwei Bachelorbewerbungen, aber ich habe... wenn ich einen Master kriegen kann, da nehme ich einen Master. Weil die Bachelor war einfach zu wenig mitbringen. Da würden wir dann einen Teil der Ausbildung hier Firmen intern machen und die... wir haben |

| | |
|----|--|
| | weder die Zeit, noch das Geld. Das wollen wir nicht (...) Die Bachelor bringen zwar die theoretischen Grundlagen mit, die haben aber noch keine Anwendung gesehen und keine Vertiefung gemacht. Und beides ist eigentlich für uns Grundvoraussetzung. (...) Ich habe noch keinen Bachelor eingestellt, muss ich sagen. (...) Und wie gesagt, ich kann ja auswählen, wenn ich zwei Bachelorbewerbungen und acht Masterbewerbungen auf dem Tisch habe, dann, was soll ich da einen Bachelor nehmen? Ist ja Quatsch. » (AéroAL1, S9) |
| 7 | « [...] Und jetzt ist es halt so, jetzt sind hier viele neue Arten an Hochschulen oder Ausbildungswegen auf den Markt gekommen in den letzten zehn Jahren durch das Bologna Protokoll halt. Und da gibt es ja überall jetzt Bachelor und Master und inzwischen gibt es ja in Deutschland auch diese unterschiedlichen Level an Bachelor. Das nennt sich zwar alles Bachelor, aber man muss immer gucken, wo hat er jetzt einen Bachelor gemacht. Ist es an der Berufsakademie, oder an der Hochschule für angewandte Wissenschaften oder an der technischen Hochschule. Das ist hat noch ein kompletter Unterschied vom Level. Da weiß ich nicht, wie das so in Kanada ist, die nennen sich ja auch alle Bachelor. Aber aus meiner Erinnerung ... vom Level... ist es zumindest gleich...ja, bei uns ist es letztendlich, so eigentlich ist das alte Bildungssystem beibehalten worden in Deutschland, nur die Universitäten haben sich umbenannt und die Abschlüsse heißen jetzt alle gleich. Und das macht es natürlich schwierig. » (AéroAL3, S6) |
| 8 | « [...] ja, so ein Praxisstudium, eben die Hälfte studiert, die Hälfte in der Arbeit, hier in der Firma gearbeitet. Und das fand ich halt sehr interessant, weil man erst so echt die Praxis und der nebenbei auch das schulische mitbekommen hat. Es war eine schöne Optimierung, hat mir gefallen und danach bin ich halt hier angefangen, also im Labor. Und da habe ich meine Diplomarbeit geschrieben, in dem Bereich. » (AéroAL3, J5) |
| 9 | « [...] Das sind eben Leute, die wirklich praktische Erfahrung haben und gleichzeitig haben sie eine solide, theoretische Ausbildung. Diese Kandidaten sind sehr begehrt. Insbesondere bei kleinen mittelständischen Unternehmen, weil da der Praxisbezug gegeben ist. Kandidaten finden alle reißend Anklang, und werden sofort abgenommen von den entsprechenden Firmen. Hier, dieses Modell was Sie hier machen,, dieses BA Modell, Berufsakademie, dieses ist insofern erfolgreich, als von vorneherein durch entsprechende Selektion von Prüfungen gute Kandidaten ausgesucht werden und diese Kandidaten sucht dann auch eine aus, (...) die dann Übernahmegarantie nach Abschluss ihrer Ausbildung haben. » (AéroAL2, S3) |
| 10 | « [...] typisch ist, dass man zum Beispiel eine Ingenieurausbildung bekommt. Aber der Ingenieur ist jedoch eine eher theoretische Ausbildung, jedenfalls wenn es eine universitäre Ausbildung ist und deswegen ist es so interessant, berufsbegleitend, oder ausbildungsbegleitend an der gleichen... in der gleichen Phase des Lebens eine handwerkliche Ausbildung zu bekommen, so dass man eben auch lernt: Wie baue ich ein Gerät? Welche handwerklichen Fähigkeiten muss ich dazu haben und und und. Es ist eine Kombination von praktischer Ausbildung mit einem entsprechenden Abschluss und einer theoretischen Ausbildung mit einem entsprechenden Diplom dann. » (AéroAL2, S3) |
| 11 | « [...] Die sollen ja mitarbeiten, auch. Ab irgend einer Stelle. Man bringt denen was bei und dann sollen sie ein bisschen was zurück geben. » (AéroAL3, S4) |
| 12 | « [...] In Zeiten wie den jetzigen, wo es wirtschaftlich ein bisschen enger wird ist es also sehr interessant zu sehen, dass insbesondere Leute mit sehr gutem Abiturabschluss, sich dafür zu entscheiden. Das ist.... Ich rate Ihnen dringend davon ab, weil sie sich eigentlich berufliche Karrierewege damit verschließen, aber sie machen es dann sequenziell. Sie sorgen dafür, dass sie dann erst so einen Berufsakademieabschluss kriegen und machen dann nachher einen Masterkurs oder eine weiter qualifizierende Maßnahme, damit sie dann zum Beispiel in eine wissenschaftliche Laufbahn reingehen könnten. Stimmt, wenn man da den Abschluss hat, hat man nicht die Fähigkeit, zum Beispiel einen Ph.D zu machen oder irgend eine Stelle an der Universität anzunehmen.» (AéroAL2, S3) |
| 13 | Weil in meinem Bereich hier ein promovierter Mitarbeiter hier ist durch fast nichts zu ersetzen. In den Nachbarabteilungen, wo es dann darum geht, das Produkt zu entwickeln, da ist das nicht unbedingt notwendig. Da würde so mancher Promovierte sagen: Soll ich mich jetzt wirklich darum kümmern, mit welcher Grundierung diese Schraube lackiert wird? Ja? Das mögen die auch unter Umständen gar nicht. Oder sagen wir mal so. Es gibt dort in den Abteilungen viel mehr Aufgaben, die promovierte Leute eigentlich nicht mögen. Wo ein Fachhochschulabsolvent absolut top ist. Wir haben dort relativ viele |

| | |
|----|--|
| | Fachhochschulabsolventen. Ich habe hier null Fachhochschulabsolventen. Einen haben wir jetzt. Der hat Fachhochschule gemacht und hat dann einen Master gemacht. Und zwar auch an der Fachhochschule. War ein Experiment und ich bin vollkommen begeistert von dem Mitarbeiter. Der ist nämlich richtig schön hemdsärmelig. Der hat dann das, was mancher Promovierter, nicht alle..., eben nicht hat. Die sind dann manchmal schon etwas akademisch orientiert und mein Master von der Fachhochschule, der krempelt dann die Ärmel hoch und sagt: Junge, jetzt hör mal auf zu rechnen, wir fangen jetzt mal an. Wir machen das mal. (AéroAL2, S2) |
| 14 | « [...] das ist ja themenbezogen, kann ich sehr viel besser trennen, ab wann ich jemanden mit einer Ausbildung und weitergehende Qualifizierung einsetze, oder jemanden mit einem Studium und daraufhin weitergehende Qualifizierung einsetze. Insofern, wir brauchen beides, und es gibt keins, das ist besser oder das ist schlechter. Man muss einfach gucken, an welcher Stelle oder wo erwerbe ich das Wissen, dass ich für die Aufgaben brauche. (...) Hierarchisch gesehen können die aneinander stehen, weil eine Arbeit die andere bedingt. Inhaltlich greifen die ineinander, aber es ist letztendlich auf das Thema ... auf den Inhalt bezogen, ob ich eine klassische Ausbildung oder dann über ein Studium gehe. » (PharmaAL1, RH1) |
| 15 | « [...] manchmal ist es so, dass ich manchmal immer sogar jetzt noch E-Mails bekomme von Studenten, die dann sagen, „ach ja, an der Universität hat mir jemand Ihre E-Mail gegeben und ich wollte mich bewerben für ein Praktikum“. Also das hat man immer mal wieder. Jetzt nicht nur bei mir, sondern auch bei anderen. » (AéroQC1, J7a) |
| 16 | « [...] also eine Diplomarbeit dauert normalerweise 3-6 Monate. Und wenn es nur eine dreimonatige Diplomarbeit ist, das ist ja nach Universitäten unterschiedlich, dann arbeiten die meist schon drei Monate vorher hier, um eben die entsprechende Erfahrung aufzubauen. » (AéroAL1, S1) |
| 17 | « [...] also meistens kriegen wir die Studenten so auf Zuruf., weil viele ältere Mitarbeiter uns in der Abteilung, also mein Abteilungsleiter ist ja selbst Professor an der Uni noch nebenbei und deshalb kennen die Leute... ich weiß, es gibt hier bei AéroAL1 einen Pool, wo sich die Leute bewerben können, da kann man auch rein gucken, aber aus meiner Erfahrung der letzten Jahre war es immer so, dass die Studenten auf Zuruf von Kollegen, die man kennen gelernt hat während seiner Zeit an der Uni oder andere Kollegen, mit denen man auch im Forschungsprojekt in Zusammenarbeit mit den Universitäten dann kennen lernt. » (AéroAL1, J2) |
| 18 | « [...] ich habe es komplett studienbegleitend gemacht. Ich habe einen Präzedenzfall hier geschaffen. Normalerweise wurden Werkstudenten nicht vor dem Hauptstudium genommen. Ich bin doch dazugekommen und man hat mir danach gleich ein Angebot gemacht, also eigentlich... ich habe ein Praktikum hier gemacht und man hat mir gleich ein Angebot gemacht, trotzdem diese Regelung eigentlich Bestand, nicht vor dem Hauptstudium.. Aber man hat es mir trotzdem angeboten und mittlerweile ist es auch Gang und Gebe hier bei AéroAL1, dass die Leute auch schon vor dem Hauptstudium als Werkstudent eingestellt werden (...) Werkstudenten sind hier auf maximal 19 h pro Woche begrenzt. » (AéroAL1, J1) |
| 19 | « [...] Normalerweise versuchen wir dann, sie schon als Student zu binden irgendwie. Zu schauen nach guten Praktikanten, die wirklich gut sind, zu sagen: o.k., du machst... Du kannst bei uns Werkstudent machen, Diplomarbeit, oder Bachelor, oder Master. Und dann versucht man halt auch wirklich, die guten Leute zu halten. Und dann sind sie sowieso schon ein bisschen mit der Firma gereift und es hilft schon ungemein, weil dann kennt man schon, wie ist die Organisation überhaupt, wer funktioniert hier wie und was funktioniert wie. » (AéroAL1, J3) |
| 20 | « [...] und die zweite Funktion, die ich in der Firma inne habe, ist eben die Koordinierung der Ausbildung von Lehrlingen. D.h. die Einstellung von Lehrlingen, die Koordinierung der Ausbildung, das mit überbetrieblicher Ausbildung zusammenhängt, weil wir die ganze Ausbildung nicht komplett in der Firma hier machen, sondern mit einem Ausbildungsbetrieb zusammenarbeiten, in Kooperation [...] Gibt ja bei denen auch einen festgelegten Ausbildungsplan (...) die Ausbilder die dort tätig sind, sind auch teilweise mit in der Prüfungskommission. Ich kenne die also relativ gut, weil wir uns regelmäßig sehen. Wir gehen auch als Prüfungskommission in andere Betriebe zusammen. » (AéroAL3, S1) |
| 21 | « [...] Das ist ja so, wir lehren dreieinhalb Jahre. [...] und das dritte Lehrjahr sind Sie eigentlich fast |

| | |
|----|---|
| | ausschließlich nur noch hier in der Firma. Es hat den durchgehend großen Vorteil, dass sie während ihrer Lehrzeit im dritten Lehrjahr schon die ganzen internen Abläufe, diese stattfinden, die ganzen Maschinen und alle sie kennen lernen. Das ist natürlich, wenn so ein Lehrling hier auslert, der hat natürlich deutlich mehr Einblick hier in der Firma schon, als jemand, der jetzt von extern kommt. Der muss dann auch erst wieder an gelernt werden, (...) ein Lehrling, wenn der dann übernommen werden kann, ein großer Vorteil. » (AéroAL3, S1) |
| 22 | « [...] also ich kann es vielleicht zu sagen, dass die Promotion die Basis ist um hier weiterzumachen. Also ich würde einmal sagen hier ist deutlich komplexer wie das was ich vorher gemacht habe so in Häppchen sage ich jetzt einmal Diplomarbeit war ganz nett dann Promotion ist schon eine Herausforderung und jetzt geht es noch einmal tiefer. Also das bald alles aufeinander auf in dem Fall. (AéroAL2, J2) |
| 23 | « [...] was auch sehr häufig ist, dass viele Leute mit uns schon Studien und Diplomarbeiten machen, das heißt wir haben sehr viele Mitarbeiter in den letzten Jahren rekrutiert, die wir uns vorher Studium oder Diplomarbeit gemacht haben oder sogar mit der Universität zusammen mit uns promoviert haben. D.h., die haben richtig Forschungsprogramme mit uns bearbeitet, drei Jahre oder vier Jahre, und haben dann nach (...) der Zeit in der Universität, indem sie ihren Dokortitel auf einem spezifischen AéroAL1 Thema gemacht haben, dann bei uns angefangen. Der Vorteil ist natürlich, wir kennen die Leute schon, wir wissen schon für den wollen oder nicht wollen. Der kennt uns schon, kann entweder mit der Firma leben oder möchte lieber woanders anfangen.(...) Es optimiert natürlich besser, wenn man mit der Firma schon Diplomarbeit, Studienarbeit... teilweise aber auch eben als Werkstudent hier gearbeitet hat. » (AéroAL1, S1) |
| 24 | « [...] also Studium war Luft und Raumfahrttechnik mit der Spezialisierung einerseits Mechanik und Aerodynamik und Promotion war Triebwerke. Und ich habe eigentlich genau das auch gemacht, das heißt ich habe mich mit dem exhort system beschäftigt, das heißt mit dem Abgasmischer. Und das war eben auch...deswegen, ich hatte mich hier initiativ beworben und bin deshalb auch hier in diese Abteilung gekommen, weil ich im Prinzip das, was ich in meiner Ph.D. gemacht habe, genau das...genau da habe ich dann auch angefangen. » (AéroAL1, J7a) |
| 25 | « [...] Wir sind viel zu detailliert, viel zu wissensorientiert. Sehr wissenschaftlich. ANONYME (endroit) wurde früher das Krankenhaus genannt (lacht). Weil es zu viele Doktoren gibt (beide lachen). Dann gibt es halt die gepflegten Vorurteile. » (AéroAL1, S9) |
| 26 | Aber der deutsche Ingenieur der ist nun mal ein extrem gut ausgebildete Ingenieur. Natürlich haben die ihre Lehre und haben dann ihr Studium usw. und dann ...Das ist vielmehr praxisbezogen. Will ich gar nicht bestreiten. Aber die hohe, theoretische Ausbildung, die wir machen mit den Leuten, der hohe Promotionsgrad, das ist das, was sie dazu führt, dass hier auch außergewöhnliche Technik entwickelt wird. Absolut außergewöhnliche Technik! » (AéroAL1, S7) |
| 27 | « [...] Unser Gruppenleiter ist da auch sehr strukturiert hinterher. Der gibt es so eine große Excel Tabelle für jeden in seiner Gruppe und damit dann immer der Trainingsbedarf festgelegt (...) Ja, es ist natürlich so, dass die Beschreibungen der Gruppenleiter, der Abteilungsleiter, die stellen fest, welche Trainings bräuchte man für diesen Job. Bisher ist es halt so, dass jeder Gruppenleiter sein eigenes Excel Sheet hat den Leuten dann mehr oder weniger (...) da kann man einen Bedarf anmelden. » (AéroAL1, J7A) |
| 28 | « [...] aber im Endeffekt, wenn das Ganze jetzt angelaufen ist, versprechen wir uns viel davon. Vor allen Dingen, dass man ihr dann auch wirklich sagen kann, man kann den Wissensstand der Mitarbeiter richtig ab checken. Jeder einzelne Mitarbeiter führt diesen Trainingsplan durch und schaut, ist es wirklich oder wo haben wir noch Bedarf, wo Derjenige noch gefördert werden, was müssen wir noch tun, damit derjenige auf den gleichen Wissensstand kommt? Ist er an der richtigen Stelle eingesetzt. » (Pharma1, RH2) |
| 29 | « [...] Es muss zur Tätigkeit passen. Ja? ... wenn es das ist, was er dann vielleicht einmal in zwei oder drei Jahren braucht, ist es sinnlos. Es muss unmittelbar zum Tätigkeits Umfeld passen. Dann ist es nützlich und dann wird es auch.com. Dann wird es auch spürbar sein. Die Effizienz und in punkto Qualitätsverbesserung. Wenn es irgendein abstraktes Thema ist, was er vielleicht einmal in fünf Jahren braucht, dann lehne ich das ab. Dann ist es sinnlos. Weil in fünf Jahren haben sie es wieder vergessen...so weit kann auch keiner voraus planen. Es muss einfach passen hier ins Umfeld und... das müssen wir einfach sicherstellen....dass nur sinnvolle Weiterbildungen beantragt werden. » (AéroAL1, S9) |

| | |
|----|--|
| 30 | « [...] Tja und wenn es dann um konkrete fachliche Dinge geht, die jetzt nur uns thematisch betreffen in der Abteilung das findet man natürlich nichts in dem Katalog, oder wenn es um Spezialgebiete geht, dann ist es einfach schneller wenn man draußen schaut. » (AéroAL2, Focus) |
| 31 | « [...] Ja, wir haben oftmals so... ich würde sagen Standard Weiterbildungsmöglichkeiten, die einfach die Prinzipien erklären, neue Methoden einführen (...)Sehe ich mir aber das Kontrollsystem an, stelle ich fest, fachliche Trainings werden, was die Technik anbelangt, so gut wie nicht angeboten. Das ist wirklich sehr viel learning-by-doing und es fehlt einfach. Es gibt keine Kurse. Man musste sich dann extern holen. » (AéroAL1, S8) |
| 32 | « [...] in einem Fachbereich und da hat man auch die Möglichkeit sage ich mal, sich immer gewisser Weise weiterzuentwickeln, bekommt Lehrgänge und wird dann in die Fachrichtung hin. ...Was ja auch Sinn und Zweck der Sache ist. Sicherlich für das Unternehmen auch, wenn man sich jetzt immer nur wechselte man kriegt dort ein paar Lehrgänge und dort, dann lohnt es sich ja für das Unternehmen jetzt nicht großartig, ne? Also das ist meine Auffassung. » (AéroAL3, J1) |
| 33 | « [...] Aber ansonsten kommt mein Chef auf mich zu, dass er irgendetwas weitervermittelt oder ich geh zu ihm und sage: das würde mich dann weiter bringen. Muss dann im Endeffekt auch gut für die Firma sein. » (PharmaAL1, J2) |
| 34 | « [...] Aber das macht halt eben auch jeder anders, würde ich sagen. Weil es ist ein...es ist ein investment und am Anfang kostet es Zeit, es kostet Geld. Da muss man sich auch den ein oder anderen Prügel einholen, weil man zu viel Geld ausgibt, sozusagen. Weil eben Ausbildung kostet und die Projekte sagen (...) pff, dafür zahle ich nicht. Interessiert mich nicht. Das ist dein Problem. Ich will nur die Arbeit, die ich für mein spezielles Projekt gemacht habe. Das heißt man hat halt interne Kosten, weil wie gesagt, Ausbildung nicht umsonst kommt. » (AéroAL1, S8) |
| 35 | « [...] normalerweise wird dann praktisch wenn man einen Kurs an fragt auch der Vorgesetzte informiert, weil der den praktisch bezahlen muss. Dann gibt es natürlich noch eine Diskussion, wenn die ganze Abteilung plötzlich einen Kurs machen möchte, das funktionieren natürlich nicht. » (AéroAL1, J3) |
| 36 | « [...] denke ich stehen einem da die Türen schon offen, ist aber auch wieder etwas Eigeninitiative. Es gibt für jede Position hat normalerweise jeder Gruppenleiter so ein Standard set an Trainings, was man machen sollte und der Gruppenleiter selber ist dafür zuständig, dass sie dann auch durchgeführt werden und alles was darüber hinausgeht und man sich weiterentwickeln möchte, muss man natürlich mit seinem Vorgesetzten auch absprechen und sagen: o.k., ich würde mich gerne da und da hin entwickeln und deswegen würde ich gerne den und den Kurs besuchen. » (AéroAL1, J3) |
| 37 | « [...] also, wenn man außerhalb dieser speziellen Fördermaßnahmen ist, ist es dann immer dem Individuum überlassen denke ich. » (AéroAL2, S2) |
| 38 | « [...] Es ist natürlich denke ich für die...für die Vorgesetzten ein gewisses Risiko, denn viele sagen nach drei oder vier Jahren: Ich habe jetzt keine Lust mehr, ich gehe jetzt in eine andere Abteilung oder ich wechsle die Firma. Gerade wenn sie jung sind. Es ist ja durchaus häufig, dass man sagt, man wechselt nach einer bestimmten Zeit. Aber aus dem Grund, dann zu sagen, ich fördere niemand, weil ich das ja vielleicht unter Umständen umsonst investiere, ist genauso Quatsch. Ich denke, man kann eventuell auch mit diesen Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen die Leute an die Abteilung oder an die Firma binden.(...) Weil sie einfach das Gefühl haben: Ich habe hier eine Chance, mich weiter zu entwickeln. Ich muss gar nicht woanders hingehen. Ich sehe hier einen Karrierepfad, der nicht in 3 Jahren beendet ist, sondern der mir vielleicht 10 oder 15 Jahre oder noch mehr gibt. » (AéroAL1, S8) |
| 39 | « [...] neben dem... ihrer Ausbildung in der Lehre, können die auch in die Schule gehen, können sich da weiterbilden, können aber auch über einen so genannten Dritten Bildungsweg wieder in höhere Aufgaben. Wenn sie später erst erkennen, hoppla ich bin ja klüger als mein Vater dachte. Dann können Sie doch an die Universität gehen. Dann können Sie bei uns in den Bildungsweg, einen so genannten Dritten Bildungsweg und dann kann jeder Meister auch heutzutage sein Diplom-Ingenieur machen. » (AéroQC1, S10) |
| 40 | « [...] Ich habe hier eine Weiterbildung gemacht auch über PharmaAL1 zum Fachapotheker und Leiter (...) Das ist aber das ist von der Apothekenkammer eine Weiterbildung und natürlich dadurch auch formalisiert (...) es wird angeboten von der Apothekenkammer. Es gibt verschiedene Fachapotheker. Das war eine für |

| | |
|----|---|
| | pharmazeutische Technologie. Die Firma muss dazu auch berechtigt sein. Es müssen bestimmte Anforderungen erfüllt sein, damit diese Firma das machen kann und die Firma muss auch einen Ausbildungsbeauftragten dafür im Hause haben. (PharmaAL1, J3) |
| 41 | « [...] Wir begleiten Damen und Herren über die Industriemeister Ausbildung, indem er einfach sagen: Pass auf, das ist das, wo du heute bist und das ist das, wofür dich in x Jahren sehen. » (Pharma1, RH1) |
| 42 | « [...] Je lebensälter die Leute sind, desto mehr pendelt sich das dann aus. Also Abschlüsse die vor 25 oder 30 Jahren gemacht worden sind, die sind noch dichter zusammen zwischen Studium und Ausbildung. » (PharmaAL1, RH1) |
| 43 | « [...] ich habe Verkehrswesen, Fahrzeugtechnik studiert. Nee, ich meine.. ich bin ursprünglich Kraftfahrzeugmechanikerin, habe einen Meister da gemacht, habe dann mit dem Studium angefangen in Richtung Fahrzeugtechnik und hatte nebenbei auch ein paar Gasturbinenvorlesungen gehört, was für mich ganz interessant war. Und hab mich, wie bei vielen anderen Firmen eben auch hier beworben [...] und die suchten gerade Leute das hat wunderbar gepasst. » (AéroAL1, S6) |
| 44 | « [...] nachdem sie Pharmakant gemacht haben gehen sie studieren. Die kommen auch dann zurück zu uns. Da haben wir auch ein paar von. Also sehr viele Studenten kennen sich dann auch. (...) und wenn jetzt alle das machen würden, dann würden wir uns fragen, wie gehen wir mit der Ausbildung um. Das wäre dann natürlich auch irgendwann einmal nicht tragbar. Ich meine, man bildet die Leute aus und dann wandern sie ab. Ein gewisser Teil ist völlig logisch. Das ist einfach so, aber der größte Teil bleibt eigentlich hier... oder geht dann aber wirklich zur Fachhochschule oder zur Uni, wie auch immer, und macht eine Fortbildung und eine Weiterbildung. Kommen dann in der Regel aber auch wieder. » (PharmaAL1, S1) |
| 45 | « [...] Es gehen ja auch viele Mitarbeiter zum Beispiel zur Berufsgenossenschaft. Fachkräfte. Als Unternehmen ist man ja verpflichtet in ihrem Arbeitsbereich eine Fachkraft zu haben. Dann gehen die Leute natürlich zur BGE. Das sind ja auch kostenfreie Schulungen von der Berufsgenossenschaft, die angeboten werden. (Pharma1, RH2) |
| 46 | « [...] Dann-Weiterbildung und Wissenstransfer erfolgt auch in speziellen beruflichen Akademien. Hier in Deutschland, insbesondere im Bereich der Verteidigungstechnik, gibt es die so genannte Carl Cranz Gesellschaft, CCG. Diese Carl Cranz Gesellschaft bietet mittlerweile ca. Hundertkurse an, wahrscheinlich sogar noch mehr. (...) Diese sind Kurse die öffentlich oder halb öffentlich sind. (...) In der Carl-Cranz-Gesellschaft sind wir Dozenten, d.h. wir haben etliche Kurse die von uns ausgestaltet werden, die da entsprechend vorgetragen werden. Wir schicken aber auch unsere Mitarbeiter dahin, wenn wir dieses für sinnvoll halten. (...) Wir sind auch in einer Situation, dass sie sehr oft im Laufe der beruflichen Karriere das Wissensgebiet und das Tätigkeitsgebiet wechseln müssen. [...] und das wäre dann so eine Carl-cranz-Gesellschaft. Da machen wir einiges an Ausbildung. (AéroAL2, S3) |
| 47 | « [...] Ja, also das darf man sich aussuchen. Genau, man das sich das aussuchen, ob man in der Gewerkschaft Mitglied sein möchte oder nicht. Da muss man ja einen gewissen Prozentsatz von seinem Brutto abgeben. Es war so... ich bin hier eingestellt worden als Arbeiterin, so tariflich, wurde ich eingestellt und da hatte ich natürlich, bin ich in diese tariflichen Gruppen eingestuft worden und wurde ja von der Gewerkschaft mitvertreten. Also automatisch, ist klar. Aber ich persönlich war kein Mitglied. Aber, also wir haben die Möglichkeit, ob wir Mitglied werden oder nicht. Aber wir sind nicht automatisch Mitglieder. (PharmaAL1, J1) |
| 48 | « [...] weil ich persönlich den Anteil als höchst gering einschätze. Es ist letztendlich so, gut am Ende profitieren hier alle Nicht-Gewerkschaftsmitglieder ja doch von den Ergebnissen, die gebracht wird. Das ist ja das, was die Gewerkschaft immer so ein bisschen ärgert, ne, so nach dem Motto einige wenige erkämpfen hier eine Tarifierhöhung und alle wandernde Nutzen davon haben. Aber so ist es! (AéroAL1, RH2) |
| 49 | « [...] es ist in erster Linie/Position getrieben oder Hierarchie getrieben. Wir sind an den ERA Tarifvertrag ¹ sowieso gebunden, also der gibt uns die Struktur erst mal vor (AéroAL1, RH1) |
| 50 | « [...] der Arbeitsvertrag ist fest geregelt. Also wir haben ganz feste Regularien, in welcher Situation wir was anbieten können, [...]. Es ist aber gleich geregelt, also die Basis für unsere Angebote [...] bzw. haben wir ja auch hier unsere einzelnen Arbeitsplätze beschrieben und eingruppiert [...] das unterscheidet sich noch nicht nach Wissen. Also da kommt es immer auf die Tätigkeit an. [...] wir bezahlen unsere Mitarbeiter |

| | |
|----|--|
| | <p>über Tarif, also wir haben zum einen im Entgelts tarifliche Bestandteile, die vorgegeben sind und als Unternehmen habe ich ja aber auch die Möglichkeit, zu sagen: "Der Mitarbeiter soll mehr verdienen, weil...!" Also zum Teil habe ich das gestaffelt, über diese Leistungsbeurteilung, dass sich da ein Stück weit mit festlege wie viel mehr über Tarif er verdienen kann. Dann ist es ja auch so, dass ich wenn ich hier mich bewerbe als Kandidat und sage: "ich würde gern diese Tätigkeit tun!" ...fragt man ja auch die Gehaltsvorstellungen mit ab und wenn nicht jemand kommt mit einer Gehaltsvorstellung, die eben irgendwo einiges über den tariflichen, was wir dort üblicherweise vielleicht zahlen würden für diese Tätigkeit liegt, ist unserer Entscheidung, auch zu sagen: "Ja, ich nehme ihn trotzdem." A weil ich gar keine andere Chance habe auf dem Markt und biete ihm eben dann auch dieses Entgelt an, wenn es dann in mein System passt. Wenn es natürlich jemand mit einer exorbitanten Gehaltsvorstellung kommt, die gar nicht in ein System passt, dann kann ich nur sagen: "Ich kann Ihnen nur maximal das und das anbieten. Wären sie trotzdem interessiert?" Das ist dann so der ganz übliche Prozess. (AéroAL1, RH2)</p> |
| 51 | <p>also es gibt ein global grading, also wo man die Wertigkeit der Funktion einstuft und danach sich dann auch die Bezahlung richtet. Und dieses System und wie man von einer Stufe zur nächsten kommt ist natürlich firmenspezifisch. (AéroAL1, S3)</p> |
| 52 | <p>« [...] Da wurde so ein... da hat unser Direktor von Bulk Manufacturing hatte ein Punktesystem entwickelt, was vorher auch mit allen gesprochen wurde, in allen Bereichen, mit dem Betriebsrat abgestimmt und die Mitarbeiter werden im Prinzip dann danach bewertet. Und erst wenn sie diesen Schulung durchlaufen haben, diesen gesamten Schulungsplan, dann kommen sie in die entsprechende Entgeltgruppe, die für den Bereich festgelegt wurde. Und da gibt es dann Stufenpläne, der gibt es dann 123 (...) eine gerechte Entlohnung für alle Mitarbeiter, das nicht danach geht, wie es früher manchmal teilweise so üblich war, wer am lautesten geschrien hat [...] Wirklich fachgerecht, vor allem nach fachlichen Kompetenzen (PharmaAL1,RH2).</p> |
| 53 | <p>« [...] es gibt halt ATs, also außertarifliche Mitarbeiter, da gehen die Zielerreichungen auch ins Gehalt ein, also die Jahresprämie, bei den tariflern, kann man dann Bonus geben. (AeroAL2, S1)</p> |
| 54 | <p>« [...] Ja, also wenn sie heute in Deutschland in Führungspositionen, gleich von Anfang kommen, aus dem so genannten betrieblichen heraus... Sie wissen ja, wir sind in einer Tarifordnung. Verstehen Sie was ich rede, wenn ich sage Tarifordnung? ...wie sie bezahlt werden. Und das andere sind dann Außertarifliche. Also wenn sie gleich außertariflich bezahlt werden wollen nach der Hochschule, dann müssen sie mindestens ein solches Doppelstudium haben. (AéroAL1, S10)</p> |
| 55 | <p>« [...] dann ist es natürlich erst einmal ein fließender Übergang in den AT-Bereich. Insbesondere die höchste ERA Stufe ist schwer abgrenzbar zur AT Stufe. Da muss man auch sehr vorsichtig sein, was man deinen Einzelfällen macht, um es auch noch argumentiert zu machen, denn sonst haben wir den Tarifvertrag weg. Und das ist ganz klar eine deutsche Geschichte, denn den Tarifvertrag gibt es nicht außerhalb von Deutschland, so. D.h., wir haben die Tarifleute, wir haben AT und dann fängt erst das Management grading an, dass wir global haben bei Aéro1. Und eine AT Stufe dazwischen brauchen wir, um die Abgrenzung zum Tarifvertrag sicherstellen zu können, weil es wirklich eine Grauzone ist. Wir wenden wir uns das kaputt machen, dann haben wir einen Issue. Weil dann könnte der Betriebsrat wirklich argumentieren, na ja die Leute die wir in der höchsten ERA Stufe haben, die können wir ganz locker auch mal in den Managementlevel rüberschieben. Bei wo ist denn da die Abgrenzung? Das ist dann schon gefährlich. (AéroAL1, RH1)</p> |
| 56 | <p>« [...] Ja, vor allem sind in Deutschland die Personalkosten ja immens hoch vermehrt einmal vergleicht mit Spanien oder anderen Ländern. (...) ich sage einmal so, wenn man in den Ingenieursbereich schaut, in bestimmte Technologien, da haben wir in ganz Europa, zumindest in unseren Heimatsmärkten ein doch ordentliches Niveau (..) rein über die workers, da gibt es schon Unterschiede auch über die Sozialregelungen, was alles drin ist und nicht. (...) Es ist dort leichter, wo man leichter Personal los wird. Dort ist es leichter, ja, gut bei Personal vom Risiko zu sprechen, das widerstrebt mir zwar, aber im Endeffekt, man es rein monetär sieht und wenn man Personal einstellt, frühzeitig einstellt eben gewisse Gelder und dort wo man Personal dann auch wenn's wieder schlecht läuft ...absteuern kann... klar dort kann man auch ein höheres wenn man es so nennen will Risiko gehen. Und dort wo ist halt andersrum ist da ist es halt schwierig, weil die Leute erst sehr vorsichtig sind und erst zu einem späteren Zeitpunkt</p> |

| | |
|----|---|
| | einstellen, weil der Treffer muss dann sitzen. (AeroAL2, Fin1) |
| 57 | « [...] An sich hier jemanden zu kündigen, das ist schwer. Ist eigentlich auch ganz gut, ist eigentlich ...wie sagt man so schön: „wenn ich goldene Löffel klaue...“. Das ist in Deutschland mit dem Kündigungsschutz schon sehr, sehr ausgeprägt. Also bevor man hier jemanden kündigen kann, da müssen schon Dinge vorgefallen. Da muss man vorher auch schon... entsprechend abgemahnt haben. Es müssen schwerwiegende Fälle vorliegen. [...]das ist ja sowieso gesetzlich geregelt. Dann haben wir auch Kündigungsfristen, wir sind tariflich gebunden, nach einer bestimmten Zahl. Erbittert ein Alter zusammengerechnet, zuzüglich Betriebszugehörigkeit. Dann gibt es meist zahlen und danach sind Kündigungsfristen einzuhalten. Und einem besonderen Kündigungsschutz genießen ja Schwerbehinderte und alles andere ist eben oft geregelt. Also so leicht jemanden kündigen, das geht nicht. (...)es ist sowieso... es ist sogar gesetzlich, ein Kündigungsschutz ab 57 oder so.. (PharmaAL1, RH2) |
| 58 | « [...] Und wir haben natürlich heute jetzt einen guten Teil, also von der Produktentwicklung outgesourced. Also wir lassen dann da drüben in diesen Gebäuden sitzen solche sub-contract Firmen. Die haben da 50, zum Teil 100 Ingenieure das von der Gesamt Arbeit vielleicht 20 % gar nicht mehr bei uns passieren (...) wir haben zur Zeit so viele Programme (...) dass niemand glaubt, dass das der Dauerzustand sein wird. So dass wir irgendwann wieder einen geringeren Bedarf an Ingenieuren haben werden und dann wollte man eben nicht die eigene Ingenieur Ressourcen soweit aufbauen, dass man dann zu viele Leute hat, die man möglicherweise betriebsbedingt kündigen müsste. Demzufolge lässt man da lieber einen Deckel drauf und sagt „ja gut, wir können noch wachsen einen bestimmten Anteil können wir outsourcen“. Ich meine das machen alle! (AéroAL1, S3) |
| 59 | « [...] in dem Moment, wo ich jemand natürlich aus der Leiharbeit übernehme...in... als Mitarbeiter habe ich natürlich ganz andere Nebenkosten. Ich habe die ganzen Sozialkosten. [...] auch da hat sich in der deutschen Gesetzgebung einiges verändert, bzw. auch in unserer tariflichen Konstellation. Es jetzt also so, dass sie jetzt spätestens nach zwei Jahren jedem Leiharbeitnehmer, den wir im Hause haben, dann einen AéroQC1 Vertrag anbieten. Es gab Tatsache viele Jahre die Situation, dass hier Leute vielleicht zehn Jahre über Leiharbeit im Hause waren. (AéroAL1, RH2) |
| 60 | « [...] Wenn sie dann aber lange dabei sind, gibt es der Glaube zeitliche Limits irgendwie, ein Jahr oder so. Dann muss eine Entscheidung getroffen werden oder ich glaub zwei Jahre. Ja, die Entscheidungen werden dann woanders getroffen, ob die Mitarbeiter dann übernommen werden können oder nicht. Ein gewisser Stamm bleibt als flexibler an Mitarbeitern dann da, damit wir in den Krisenzeiten auch Personal reduzieren können, ohne großen Aufwand. Klar. Das machen viele Firmen so. Aber einige sind auch übernommen worden und wir versuchen natürlich, und sie guten herauszusuchen, wie jeder andere auch. (PharmaAL1, S4) |
| 61 | « [...] Wir haben in der Zwischenzeit wie gesagt sehr starke Veränderungen in der deutschen Gesetzgebung und es geht immer stärker dahin, dass man ohnehin von equal payment spricht und wir zahlen praktisch in letzter Konsequenz jedem Mitarbeiter einer Leihfirma genauso viel wie unseren eigenen Mitarbeitern, was den Stundensatz betrifft. Und von daher denke ich mach das auch immer mehr Sinn, ich sage, gut, wenn ich die Leute tatsächlich längerfristig benötige, dann sollte ich schauen, dass ihnen auch üblicherweise Verträge anbieten kann. Was natürlich auch voraussetzt, das mir gerade die Möglichkeit gegeben ist, überhaupt einen Vertrag anzubieten (AéroAL1, RH2) |
| 62 | « [...] wir haben das nicht so gerne. Sagen wir einmal so. Das ist ja immer so das Thema, das ist ja auch Know-how-Transfer, wenn jetzt zum Beispiel festgestellt wird, wir haben hier (...) Projekte, die sehr, sehr lange laufen. (...) Das (Flugzeug) fliegt vielleicht noch irgendwo rum und da braucht man jetzt noch Know-how eines Mitarbeiters (...) Und damit natürlich immer das Thema: „wie holt man sie jetzt rein?“ Eigentlich sind sie ausgeschieden und man muss ja auch rechtlich aufpassen, dass man nicht eine arbeitnehmerähnliche...denen hier gibt. Weil das wäre an der Sozialversicherung bei und das darf man auch nicht. (...) Dass sind dann wirklich ganz, ganz spezielle Themen oder wo man sagt: er ist leider nur da und es gibt keinen anderen, der dieses Wissen hat, von diesen alten Systemen, die jetzt irgendwie wieder hochkommen (...) die Rentner von uns würden ja eine bestimmte Leistung dann stoppen, wenn sie wieder arbeiten würden, war beides geht ja eigentlich nicht (Aero2, RH1). |
| 63 | « [...] Es gibt einige Leute hier, aus unserem Human Resources Bereich, die dieses aus |

| | |
|----|---|
| | fundamentalistischen Gründen völlig ablehnen, so dass dann gesagt wird: Nein, Zeit ist vorbei! Machen wir nicht mehr! Aber es hat sich herausgestellt, dass dieses für die Firma auf jeden Fall nachteilig ist. (AeroAL2, S3) |
| 64 | « [...] ich weiß die Zahl, darf Sie Ihnen aber nicht nennen. Das ist immer, also weil, die, die in diesen Gewerkschaften sind, die lassen das quasi über ihr privates Konto laufen. Und das ist immer so der Joker. Der Arbeitgeber weiß nicht, wie viele organisiert sind. Das ist einfach so. (PharmaAL1, S1) |
| 65 | « [...] also er ist Kommunikator zu den Mitarbeitern. Und er unterstützt auch bei schwierigen Phasen, wo wir... wenn man Umorganisation macht, wo man die Mitarbeiter unter Garantie braucht. Man braucht die Akzeptanz der Mitarbeiter. Sonst brauchen sie das gar nicht erst machen. Dann ist das gleich zum Scheitern verurteilt [...] Dann werden sie keinen Erfolg haben. Und da ist der Betriebsrat schon gefordert, für das Unternehmen sich dann einzusetzen. Das macht er auch. Auf der anderen Seite ist er auch der Kommunikator in die Richtung von den Mitarbeitern in Richtung Geschäftsführung, um der eben auch nicht den Kontakt zu verlieren und zu wissen, was ist eigentlich los in Betrieb. Das fordert auch schon logischerweise die Rechte der Mitarbeiter ein, aber das ist ja sowieso, wenn man das sieht... in vielen Betrieben in Deutschland ein Phänomen, oder eben kein Phänomen, sondern in vielen Betrieben in Deutschland ist es halt so, das ist kein Gegeneinander ist, aber dass ein Miteinander ist mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Und das ist auch gut so, weil die braucht man. Sonst würde ja... entweder würde es in die eine oder andere Richtung gehen und ich glaube mit Kompromissen, das ist ja eine Mentalität der Deutschen, fährt man eigentlich nicht schlecht. (PharmaAL1, S6) |
| 66 | « [...] und das ist schon eine gute Sache und betriebsratsrechtlich also der setzt sich auch ein (...) der setzt sich ein für die Übernahme von Zeitarbeitsverträgen, d.h. die bei uns eingegliedert werden (...) die setzen sich dafür ein und dann eben auch befristete Verträge von Leuten die bei uns angefangen haben in unbefristete umgewandelt werden. Also da ist er ziemlich aktiv, dass Auszubildende übernommen werden [...] Ja also der war sehr wichtig in den neunziger Jahren, wo hier massiv Personalabbau auf dem Plan stand (...) ich war da noch jung oder jünger als jetzt, aber wäre ich damals in meinem jetzigen Alter gewesen, ...wurde also massiv gedrängt, dass er doch die Firma verlassen soll, in den Vorruhestand gehen oder Kündigungen und irgendwelche Modelle mit Arbeitslosengeld usw. annehmen soll. Und da war er eigentlich unverzichtbar. (...) Im Moment stellt sich das nicht. Es wird natürlich in Zeiten wo es schlechter wird, werden die Leute dann schon gefragt, d.h. nicht nur Fragen sondern auch massives bedrängen (...) Einen Kündigungsschutz gibt es sowieso gesetzlich ab einem bestimmten Alter und außerdem für die außertariflichen gibt es ein bisschen größere Regeln was das angeht ... (AeroAL2, S2) |
| 67 | [...] Also unser Betriebsrat ist nicht sonderlich stark. Er ist aber auch nicht interessiert daran, sonderlich stark zu sein, würde ich mal so behaupten. Ich war von der ANONYME (autre compagnie allemande) was anderes gewohnt. Die ANONYME hat einen sehr stark, oder damals, ich muss ja immer von 25 Jahren hier reden, die hatte damals einen sehr stark gewerkschaftsbezogenen Betriebsrat, der aber eine echte Arbeitervertretung war. Die saßen auch zu 50% im Aufsichtsrat und die haben da auch mitgeredet. Und die haben auch dafür gesorgt, dass Vorstände gefeuert wurden, wenn Sachen nicht klappten. [...] Da hatte die Geschäftsleitung vorher beim Betriebsrat anzutreten. Mitbestimmung war 50 %, also die Geschäftsleitung hat anzutreten. Ganz einfach. (AéroAL1, S7) |
| 68 | « [...] Ich habe weder eine starke Bindung zu unserem Betriebsrat, noch habe ich eine starke Verbindung zu... Wie heißt das? Gewerkschaften. Kann ich wirklich wenig bis gar nichts zu sagen. (...) Das ist eigentlich eine Fehlentwicklung dieser Gesellschaft, dass sie immer der Meinung sind, dass sich jemand anders immer für einen einsetzen muss. Man muss sich selber für seine eigenen ...für sich selber einsetzen! Natürlich hat man es gewissermaßen ein wenig schwerer als Einzelperson gegenüber einem Arbeitgeber, aber ganz klar, wenn ich Leistung bringe, dann wird der Arbeitgeber... entweder wertet er diese Werte, diese Arbeit, diese Leistungen die ich bringe und wenn ich gehe tut es ihm leid und er versucht mich zu halten. Nicht nur finanziell, sondern generell. Oder... Natürlich wird es schwer fallen, sobald ich keine Leistung bringe. (...) Da muss man selber die Hosen anhaben! (AéroAL1, J1) |
| 69 | « [...] Wir haben im letzten Jahr... ganz wenige, also unter 10 %. (Befristete Verträge), weil (...) die quantitative Menge der Absolventen, quer durch die Bank, und die Bedürfnisse, die wir haben, das passt nicht mehr zueinander. Das kommt so langsam ins Bewusstsein der Menschen und dann können die |

| | |
|----|--|
| | Forderungen stellen. Und dann sagen die: ... wenn ich einen Befristeten bekomme, dann kann ich auch sofort wieder gehen. Und dann haben Sie zwei Möglichkeiten: Sie lassen denjenigen gehen oder sie überlegen es sich ganz genau, ob sie die Stelle wirklich dauerhaft einsetzen können. Und auf, gucken Sie mal, auf jeden Apotheker kommen rechnerisch drei freie Stellen. (Spricht leise) das wissen die aber noch nicht so genau.(...) Da wird es dann spannend. (Pharma1, RH1) |
| 70 | « [...] also wenn jetzt hier einer kommt, der regulär kündigt und sagt, er möchte weg, ihm dann noch einen Stein in den Weg zu werfen, warum? Weil dann kann man eher sagen: „ich möchte jetzt weg!“ „ja dann geh doch!“. Also sehe ich jetzt... in meiner alten Firma hatte ich ein halbes Jahr Kündigungsfrist zum Quartal. Super ne? (AéroAL3, S4) |
| 71 | « [...] aber eigentlich gibt es nur unbefristete Verträge. Ich weiß nicht, ich halte befristete Verträge auch nicht so für sinnvoll (...) die Leute, wenn sie eine Befristung für ein Jahr bekommen, dann spätestens, schon in der Einarbeitungszeit gucken Sie in der Zeitung oder sonst wo im Internet, was mache ich nach dem Jahr? Aber letztendlich hat der Arbeitgeber ja einen Grund für so eine Befristung und er würde nicht nach einem halben Jahr schon sagen können, kann er diese Befristung nun aufheben oder verlängern. (...) Und... d.h. letztendlich, dass 50 % der Zeit, die diese Personen im Betrieb ist, vertraglich, beschäftigt sie sich mental schon damit, woanders zu arbeiten oder etwas anderes zu suchen. Und da finde ich hat man nichts von. Wenn man jetzt merkt, o.k., die Person nicht geeignet, da muss man sich halt Mühe geben, dass man es in der Probezeit in Deutschland feststellt und wenn man es erst später feststellt, da muss man halt schauen, wie man sich danach trennt. (AéroAL3, S6) |
| 72 | « [...] also typischerweise ist unsere Branche einer Branche, die sehr stabile Arbeitsverhältnisse hat, dass also keine großen Wechsel stattfinden. (Aéro2, S3) |
| 73 | « [...] es wäre schön, irgendwann einmal nicht mehr arbeiten zu müssen. Aber ich kann mir genauso vorstellen, dass wenn es irgendwann mal so ist ich dann sage: Nein, was mache ich dann? Keine Ahnung. Ich bin zwar nicht verheiratet mit der Firma, aber dann..., 20 Jahre verbinden schon. (PharmaAL1, S4) |
| 74 | « [...] Also es ist nicht so, wie man in den Medien gelegentlich mal hört, dass die Leute dann genötigt werden, möglichst schnell zu verschwinden, also das ist hier das Gegenteil. Viele werden hier nach Renteneintritt noch weiter beschäftigt (...) Ja, 400 Euro basis, dann kommt der nochmal 2,3 Stunden in der Woche oder so, oder auch mehr. Also da gibt es jede Menge Leute, die hier auf dem Hof rumlaufen und die schon in Rente sind. (AéroAL2, S1) |
| 75 | « [...] die Herausforderung ist, den geeigneten Kandidaten zu finden oder die geeigneten Kandidaten zu finden, also die richtige Mischung in der Abteilung zu haben. Weil im Moment wo man jemanden einstellt kann man in den seltensten Fällen vorhersagen, wie der sich entwickelt. Ja, das ist glaube ich ziemlich schwierig, also es gibt nur wenige wo man sagt das wird auf jeden Fall, dass weiß ein Glücksgriff sagen wir mal wurde das war eine Niete. Wenn man sagen könnte das wäre eine Niete, würde man ihn wahrscheinlich sowieso nicht nehmen (lacht) also das war ein Glücksgriff und die je kleiner die Abteilungsstruktur ist desto schwieriger ist es natürlich, die richtigen Leute zu haben, die dann auch entsprechend etwas übernehmen können. (AéroAL1, S2) |
| 76 | « [...] Also es gibt eben relativ viele, die dann jetzt in Rente gehen, dann gibt es lange nichts [...] Und das ist natürlich schon ein bisschen ein Problem, weil die, die jetzt wahrscheinlich im nächsten Jahr schon in Ruhestand gehen, die muss man halt erst einmal ersetzen dürfen. Das ist dann nicht so ganz einfach. (AéroAL2, J1) |
| 77 | « [...] Bei der Firmenwahl war entscheidend eigentlich schon immer...das... das lag für mich an dem Betreuer eher, weil es für mich einfach gepasst hat. Ich fand es damals auch irgendwie reizvoll, dahin zu kommen, wo ich mich nicht noch mal beweisen musste nochmal. Also ich habe mich bei AéroAL1 beworben und ich wurde quasi so übernommen. (AéroAL1, J2) |
| 78 | ich denke, weil wir gerade über diese Firmenkultur gesprochen haben, als ich denke das sich dann da bei ANONYME (firme concurrente), da ich ja hier so in dem Unternehmen aufgewachsen bin, schon mehr Probleme hätte. (AéroAL1, J3) |
| 79 | « [...] Es ist leider so, dass so viele Mitarbeiter dazu tendieren, in der <i>stove pipe</i> , also vertikal nur hochgehen zu wollen und leider auch aufgrund der Organisation in Aéro1, der globalen Organisationen Aéro1, dazu eine Tendenz besteht, weil man eben in sagen wir mal Silos arbeitet. Also jemand, der in der |

| | |
|----|---|
| | Turbine anfängt, bleibt auch häufig in der Turbine. Das führt allerdings dazu, dass man gerade diese Jobs nicht bekommen kann, den ich auch gemacht habe, weil Leute die immer in einem Segment bleiben haben einfach nicht die Breite. Und es ist extrem wissensfördernd, wenn man auf der gleichen Ebene verschiedene Funktionen hatte. Das mögen aber gerade im deutschen Sinne wenig Deutsche. Die bevorzugen dann in einem Bereich eben weiter aufzusteigen. (AéroAL1, S1) |
| 80 | « [...] Ich weiß nicht, warum es in Deutschland so ist. Keine Ahnung. (...) na gut, was ich natürlich sagen muss, ist zwischen denen (collègues à l'étranger) und uns ist noch ein Unterschied. Wir arbeiten mit deutscher Gründlichkeit. (AéroAL1, S7) |
| 81 | « [...] In fünf Jahren würde ich natürlich immer noch in der Methodenentwicklung sein und würde gerne natürlich schon... es muss nicht Personalverantwortung haben, aber schon... auf jeden Fall würde ich weitergekommen sein auf der (...) Ich will aber in dem Spezialistending bleiben. Vielleicht AT halt, keine Ahnung, noch mal zwei Levels höher gekommen zu sein in dem wo ich jetzt bin. (AéroAL1, J2) |
| 82 | « [...] Ja, generell, ich bin erst einmal so zufrieden, mit dem, was ich tue. Ich habe ja eigentlich schon relativ viel erreicht in relativ kurzer Zeit. Und wie gesagt, es ist mein zweites Jahr jetzt mein Ziel ist erst einmal für die nächsten zwei Jahre das zu vertiefen. Also ich will auf jeden Fall noch in dieser Position weiterhin mindestens weitere zwei Jahre bleiben, um einfach, weil wir einfach so viele Technologien haben. Ich hatte gar nicht die Möglichkeit mit allen Technologien sehr intensiv zu arbeiten in meinen Projekten. Und ich möchte halt einfach... ja wie gesagt, jedes Projekt ist halt anders, man lernt wirklich immer. Ja, und man merkt halt, dass man noch nicht alles weiß und dass man da halt noch ein paar Lücken zu schließen hat. (...) Also schon in dem Bereich bleibe ich auf jeden Fall und für die nächsten zwei Jahre habe ich mich aber erstmal hier für... quasi verpflichtet, emotional. (PharmaAL1, J1) |
| 83 | « [...] also ich fühle mich in dem Tätigkeitsfeld, was ich hier habe, fühle ich mich eigentlich schon ziemlich wohl. Also ich denke, wenn ich jetzt gezwungen wäre, mich zu verändern, würde ich entweder etwas ganz anderes machen (...) Aber ich muss mal sagen, wenn mich nichts zwingt, hier weg zu gehen, fühle ich mich hier echt gut aufgehoben (...) im Moment ist es eigentlich schon die Geschichte, die ich machen will, wo es auch eine Perspektive gibt, wo ich sage, der Weg ist noch nicht zu Ende als es ist auf dem Weg zur Perfektion, um das richtig gut zu machen, gibt es noch eine ganze Menge Sachen, die man anpacken kann. Von daher würde ich mich da jetzt nicht unbedingt verändern wollen. (AéroAL3, S3) |
| 84 | « [...] zunächst am Anfang ist es zu meiner Sicht notwendig, im Fach erst einmal voranzukommen, weil ich kann nicht ein Projekt leiten und fachlich inkompetent... da nimmt die Akzeptanz ab (...) Es wird von vorneherein gesagt: stell dir etwas vor, in welche Richtung Du dich entwickeln willst, und dann entscheide für dich den richtigen Weg und wir unterstützen dich dabei. (AéroAL2, J2) |
| 85 | « [...] Ich bin der Meinung, dass es wissen... im Bereich Engineering (...) sollte der Vorgesetzte wissen, worüber er redet, damit er fachlich fundierte Entscheidungen treffen kann. Es ist ganz selten das wir rein managementbezogene Entscheidungen treffen können. Von daher gesehen, habe ich da eine sehr klare Meinung [...] Job hopping muss ja nicht etwas schlechtes sein, aber wenn es einfach hopping um das reinen Karriere willens ist, ist es durchaus nachteilig. (AéroAL2, S3) |
| 86 | [...] Es ist eine Frage der... der Kultur. D.h. die Frage wäre zu stellen, was möchte das Unternehmen an Aufwand betreiben, um zielführend Wissenstransfer zu gestalten? Und da kann ich sagen, ich kann mir ein System vorstellen (...) wo ich sage, ich ziehe mir Führungskräfte heran (...) Das bedeutet, plötzlich übernimmt jemand aktiv eine Qualifizierungsmethodik, das heißt jemand sagt: „den Mann, den trainiere ich! Da führe ich einen Wissenstransfer durch. Der geht mal zwei Jahre dahin, der geht mal ein halbes Jahr ins Ausland, der macht einmal dies und jenes...“, ach plötzlich ist das also aktiv. D.h., eine Führungskraft wird aktiv herangezogen. (...) das Thema Training als Steuerungselement, als Methodik zum Beispiel das Unternehmen in seiner Leistungsfähigkeit zu steigern mit dem Anspruch einer strukturellen Umsetzung findet nicht statt. (AéroAL1, S2) |
| 87 | Wobei ich ganz ehrlich sein will, dann hat der gute Ansätze, aber die Systematik, die ich aus anderen Firmen kenne, die haben wir hier nicht! Insbesondere nicht diese gnadenlose Konsequenz (...) Mit gnadenlos meine ich wirklich, hopp oder top. (AéroAL1, S7) |
| 88 | « [...] Ich war...ich war immer in der Abteilung. Ich habe auch die Abteilung aufgebaut, teilweise, sogar |

| | |
|----|--|
| | teilweise von der Führung entbunden gewesen, um die anderen Aufgaben dann durchziehen zu können und habe die Abteilung dann wieder übernommen. (...) die Frage ist dann immer zum Beispiel, wie konsequent man das machen will. Also ich bin, das war 1994, 1995, gefragt worden, ob ich hier den Chefkonstrukteur machen möchte in der Firma. Und Konstruktion war etwas, wo ich absolut nichts mit am Hut habe und auch nie hatte. Also ich habe das damals abgelehnt. Das war im Nachhinein betrachtet möglicherweise ein gigantischer Fehler (...) Was dann passiert ist, man hat innerhalb von wenigen Wochen einen echten Konstrukteur gehabt, der es gemacht hat und braucht einen Chefsingenieur. D.h. ANONYME (gleichaltrige Kollege) ist dann sofort Chefsingenieur geworden und hat sich dann sehr schnell weiterentwickelt. (...) und man muss Glück haben. Da wollen wir also auch ganz ehrlich sein. Man muss Glück haben. Zur richtigen Zeit am richtigen Ort, das gilt immer noch. (AéroAL1, S7) |
| 89 | « [...] Also ich bin eigentlich nicht der Wandervogel, habe aber dann festgestellt, bin doch dreimal umgezogen. Ja...also, die erste Firma habe ich verlassen, weil mir der Chef suggeriert hat: Das ist der Punkt, da kommst du nicht weiter. (AéroAL3, S4) |
| 90 | « [...] Dafür ist mir die Firma ans Herz gewachsen und ich möchte in der Firma bleiben, also das Umfeld, die Firmenwahl ist schon einfach ein glücklicher Zufall gewesen oder Bestimmung oder einfach Intuition gewesen, genau hierher zu kommen (...) ich möchte schon in der Firma bleiben, auch nach Möglichkeit zum Rentenalter, weil ja natürlich je mehr... je länger man in der Firma bleibt, je mehr Wissen man aus dieser Firma hat, je mehr man die Firma versteht, umso sicherer fühlt man sich in seinem Job, umso besser hat man natürlich auch Aufstiegschancen innerhalb der Firma, weil man natürlich... ja klar... Die Firma bietet die Möglichkeiten, Karriere zu machen und natürlich, man hat auch, man kann auch Einfluss nehmen. Man kann die Firma quasi auf lange Zeit mitbestimmen und auch sehen, was das Resultat ist. [...] Und das hat man nur, wenn man natürlich in der Firma bleibt. Wenn man nur 2,3, 4,5 Jahre in der Firma ich kann zwar Sachen fest anstoßen, Veränderungen anregen, aber letztendlich das Ergebnis bekomme ich schon meistens nicht mehr mit. (AéroAL1, J5) |
| 91 | [...] Und wir haben viele Beispiele, wo wir Manager haben, die nur Jobhopping gemacht haben als reine Manager. In den meisten Fällen haben Sie gewechselt, bevor sie das Chaos auslöfen mussten, was sie hinterlassen haben. Also ich halte persönlich überhaupt nichts davon. (AéroAL2, S3) |
| 92 | « [...] Und, das ist vielleicht ein Punkt, den ich als Verpflichtung ansehe, fürs Unternehmen, um hier nicht wegzurennen. Weil, wie gesagt, einmal glaube ich dran, dass das Produkt...ist super, und ist auch besser geworden, gegenüber den ursprünglichen Anfängen. Und auf der anderen Seite...ja, es hängen ja doch ein Haufen Arbeitsplätze dran, wenn ich jetzt mal überlege. (AéroAL3, S4) |
| 93 | « [...] ich persönlich bin ich sagen wir mal... seit meinem Hauptstudium kenne ich nur die Firma AéroAL1 und weil es ...vielleicht bin ich nicht der Typ, der wirklich alle 2-3 Jahre wechselt, und ich glaube das der Ingenieure generell eher zu statisch sind, weil man oft eben sehr... ich habe eben viele Kollegen, die bauen hier in der Nähe mit ihrer Familie. Und ich plane schon sehr mit der Firma hier immer noch jetzt für mich selbst. (AéroAL1, J2) |
| 94 | « [...] Also ich habe hier Familie, ich habe zwei Kinder. Ich würde dann schon gerne hierbleiben. Deswegen kommt für mich ein größerer Firmenwechsel so schnell nicht, sie jetzt nicht in Frage. (AéroAL1, J3) |
| 95 | « [...] Ich würde es aber für mich nicht ausschließen, aber es ist für mich keine absolute Prämisse. Ich würde sagen, wenn die Gelegenheit kommt, würde ich sie wahrscheinlich ergreifen. Ich würde jetzt aber nicht aktiv darauf zuarbeiten. (AéroAL1, J3) |
| 96 | « [...] Ja, ich denke schon, dass der Firma die Treue halten werde (lacht), aber man weiß nie wo es hin läuft. Ich könnte mir auch mal vorstellen, mal die andere Seite anzuschauen. Mal zu einem Flugzeughersteller zu gehen (...) würde mich reizen, ob es jetzt unbedingt noch etwas werden soll weiß ich nicht. Solange die Firma hier wächst und solange es interessant bleibt und Spaß macht, gibt es auch keinen Anlass. (AéroAL1, S9) |
| 97 | « [...] Aber jeder hat schon einen Betriebsrentenanspruch. Also sind jetzt nicht unglaubliche Summen, wie in UK also da ist die Rente so attraktiv, weil die gesetzliche Rente wesentlich niedriger ist. Also da zahlt Aéro1 ganz erhebliche Beiträge. Ich meine das ist auch in Montreal genauso, also in Kanada, in den USA usw. (...) Man guckt, wie gut sind unsere Mitarbeiter abgesichert im Fall, basierend halt auf den |

| | |
|-----|--|
| | gesetzlichen Bestimmungen. Und dann überlegt man sich als Arbeitgeber. Als Arbeitgeber will man etwas drauflegen, um ein bisschen attraktiver zu sein. Das machen viele Firmen. Das hat AéroAL1 auch gemacht. Also wir haben eine betriebliche Altersversorgung. (...) Ich weiß nur, dass es sehr viel großzügiger ist, aber das basierend darauf, dass die staatliche Rente wesentlich niedriger ist. Aber letztendlich stellen sich die AéroAL1 Mitarbeiter in UK im Fall wesentlich günstiger, so die werden wirklich gut abgesichert. Die haben eine wesentlich höhere Rente als ein deutscher Mitarbeiter. (AéroAL1, RH1) |
| 98 | « [...] also wir haben, es gibt ja unsere Betriebsrente, die jeder Mitarbeiter bekommt, ich glaube 15 Jahre muss man dabei sein. Und für die höheren... es ist also ein Festbetrag, den man erreichen kann ich glaube nach 20 Jahren unter 25 Jahren Zugehörigkeit kriegt dann jeder eben diesen Festbetrag. Der gilt für jeden Mitarbeiter im Tarifbereich als auch im unteren außertariflichen Bereich. (AéroAL1, S1) |
| 99 | also direkt von der Firma haben wir eine Betriebsvereinbarung zur Pensionszahlung. D.h. der Mitarbeiter erwirkt durch seine Betriebszugehörigkeit und seine Eingruppierung in Kombination letztendlich einen gewissen Anspruch auf eine Betriebsrente. Das ist, wie ich gerade sagte, gestaffelt nach Eingruppierung. (AéroAL2, RH1) |
| 100 | « [...] das Einzige, was sich verändert hat über die Jahre, ist die gesetzliche Vorgabe. Es war also in den Anfangsjahren so, dass wir da eine gesetzliche Regelung hatten, die wesentlich ungünstiger war. Die also vorausgesetzt hat, mindestens zehn Jahre Betriebszugehörigkeit und 35 Jahre. Ist dann 2000/2001 reduziert worden auf fünf Jahre und 30 und dann ist man herunter gegangen auf 25. Aber das sind Vorgaben durch den Gesetzgeber gewesen. (...) Also der ist ein deutlicheren Arbeitnehmerschutz eingetreten. Aber auch, ihr Thema, Demographie, zu sagen: die Leute bleiben nicht mehr so lange in den Unternehmen. Sie sind halt teilweise gezwungen noch einmal zu wechseln. Frauen scheiden aus wegen Kindererziehung. Die hatten früher gar nichts. Da war das Alter 35, also ganz früher... 30...25. Also man sieht, dass das Gesetz auch reagiert auf solche Fälle. Nicht wie früher diese elende Betriebstreue erwartet und die anderen kriegen alle nichts. Das ist vorbei. (AéroAL1, RH1) |
| 101 | « [...] Ich hatte gefragt, wie schaut es mit vermögenswirksamen Leistungen aus? Und da hieß es, nein wir machen nur altersvermögenswirksame Leistungen (...) ich hätte lieber vermögenswirksame Leistungen als rentenwirksame Leistung, (...). Ich sehe nicht, wie das jetzt zu viel besser ist. Plus, wenn ich das richtig verstanden habe, wenn man die Firma verlässt, ist es weg. So ist mein Verständnis. (AéroAL1, J4) |
| 102 | « [...] also wie gesagt, dieser Mindestanspruch und dieses Mindestalter, ist gesetzlich festgelegt. Es... und darüber hinaus ist natürlich von der Firma geregelt die Höhe dieses Betrages. Also das... da gibt es keine gesetzlichen Vorschriften. Weil man muss es eigentlich gar nicht machen in Deutschland, aber wenn man es macht, ist es so festgelegt. (AéroAL1, RH1) |
| 103 | « [...] Aber wenn man sie, wenn man sie dann einmal gewährt hat für die Mitarbeiter und will es ab ändern hat es per Betriebsvereinbarung eingeführt, dann ist man ein als Arbeitgeber nicht mehr so frei. Dann muss man verhandeln. Und man kann auch aus dem deutschen Arbeitsrecht, was der Rechtsprechung vom Bundesarbeitsgericht, nicht einfach sagen: ich stelle das jetzt für alle ein. Das geht nicht. (...) ich kann nicht einfach sagen: (...) ist mir zu teuer (...) ich kann nicht sagen, was bis jetzt verdient wurde das auf den Konten steht, dass halbiere sich jetzt, weil ich kurz vor der Insolvenz stehe beispielsweise [...] Also wir sind später, zum Beispiel jetzt hier als AéroAL2 auch Schuldner. Also wir zahlen an die Mitarbeiter später die Leistungen. Nicht eine Versicherung XY, oder ein <i>pension trust</i> oder Pensionsfond halt. (AéroAL2, RH1) |
| 104 | « [...] Und wir haben uns als Unternehmen dafür entschieden, das dann auf höherem Managementniveau, das es dann noch ein bisschen attraktiver gemacht ist (...) das ist ein Teil des <i>compensation packages</i> . (...) das müssen Sie aber landesspezifisch gesehen. Für Deutschland ja, ab einem gewissen Managementlevel ist das recht attraktiv. Wir haben es für alle Mitarbeiter. Ist jetzt nicht so ein Riesenpaket. Also in Deutschland ist es schon eher das man auf die gesetzliche Rente setzt. (AéroAL1, RH1) |
| 105 | « [...] Es ist ein äußerst ungerechtes System, was wir hier haben. Dass sie hier als Betriebsrente bezeichnen, für die Nichtmanager, das ist ein Appel und ein Eil! (...) Hier ist es meiner Meinung nach mehr so, um sagen zu können, es gibt eine Leistung. Aber in dem Sinne nichts so, wo ich jetzt sagen würde „Wow!“. Anders ist es sehr schwierig, das zu erwirtschaften. (AéroAL1, S7) |

| | |
|-----|--|
| 106 | « [...] Und da sind wir auch mit mehreren Firmen zusammen am arbeiten und auch zusammen mit den Arbeitgeber von den Firmen, weil dann ist man in der Gemeinschaft stark. Weil diese Mittel gehen personenbezogen, also auf Stärke. Wenn man jetzt sagt, man hat einen Verbund und macht jetzt hier aus der Region 4,5 Firmen, dann ist man schnell bei sage mal 3000-4000 Leuten dann hat man eine Konzernebene. Und die kann natürlich ganz anders Forderungen stellen oder ich sage mal Beschlüsse lenken, um das halt zu ermöglichen. (PharmaAL1, S1) |
| 107 | Klar, es wird angeboten, dann nimmt man es natürlich dankend an. Aber das wäre jetzt nicht der Hauptgrund, warum ich zu einer Firma gehen würde. (PharmaAL1, J2) |
| 108 | « [...] diese betriebliche Rente kein... also die gehört nicht zu diesen Bausteinen dazu, weil es zu gering ist. Also es müsse schon da irgendwie so ein... und sehen, dass diese drei Türme, dass sie ähnlich sind oder zumindest so, dass man das sagt, o.k. das ist was, was da richtig einen Einfluss hat. (AéroAL1, J6) |
| 109 | « [...] Also meine Erwartungshaltung ist ganz einfach, dass sich meine Firma um mich kümmert und ich kümmere mich um die Firma. Ich will mich mit meiner finanziellen Situation nicht wirklich auseinandersetzen müssen und dementsprechend schlecht weiß ich auch über meine Altersabsicherung bescheid. [...] ich möchte 100 % meiner Energie auf die Firma verwenden können [...] das ist das Gefühl was man jemanden vermittelt, zu sagen: alles klar, wir passen darauf auf, hier kuck mal hier ergibt sich das und das für dich. Bist du damit einverstanden? Wir erklären dir vorher, bevor es dich hinterher überrascht und du es dir selber zurecht lesen musst. (...) Wie gesagt, es ist halt das was ich von der Firma erwarte, dass sie mir den Rücken frei hält, genauso wie ich dann dafür sorgen kann, dass sich sämtliche meine Energie nicht auf mich verschwende. (AéroAL1, J1) |
| 110 | Da vertraue ich der Firma, dass sie das sinnvoll macht. (AéroAL1, S9) |
| 111 | « [...] Ich persönlich bin der Meinung, dass das Thema betriebliche Zusatzversorgung oder Angebote dazu außerordentlich wichtig ist, schlicht und einfach aus zwei Gründen. Zum einen, bedingt dadurch dass die gesetzliche Rente, dadurch dass immer weniger einzahlen und immer mehr etwas rausholen, zwangsläufig niedriger werden muss. Und zum anderen, weil es in solchen Branchen wie Metall und Elektro in Deutschland schon die zusätzlichen Altersversorgung gibt! Und wenn ich für mein Unternehmen die richtigen Kandidaten gewinnen möchte und überhaupt junge Leute für pharmazeutische Ausbildungsberufe gewinnen möchte, muss das Paket attraktiv sein. Und deswegen glaube ich, sind in der Pflicht oder auch in der Verantwortung, auch noch mehr zu tun als Metallrente. Und da werden wir uns... Da werden wir uns auch noch mehr Gedanken zu machen müssen, wie wir zusätzliche Angebote ins Leben rufen können, die auch finanzierbar sind. (...) Seit 2009/2010, da hat es noch einmal einen richtigen Schub gegeben, dann zum Thema Renten/Altersversorgung. Durch das, was Großbritannien erlebt hat, ich weiß nicht wie es in Kanada war, vermutlich Kanada wird ähnlich Rentenfonds gehabt haben, die in irgendwelche Immobilien investiert wurden, wurden der eine oder andere in verdammt kurzen Hörschen dastand, und das hat mit Deutschland eine Menge gemacht. Und ich glaube auch, dass mittlerweile Universitäten und auch Berufsschulen da informieren und sagen: Achte darauf! Nicht das, was du heute bekommst es wichtig, sondern das zu 40 Jahren hast ist wichtig! (PharmaAL1, RH1) |
| 112 | « [...] Allerdings muss auch sagen, dass ich mich der privat ziemlich gut ab sichere (...) Ja, es bleibt einem ja fast nichts anderes mehr übrig. (PharmaAL1, J2) |
| 113 | « [...] Ja, ich habe das dann privat so ein bisschen gelöst und haben hier gesagt, ja gut - lasse ich mal lieber. Weil man ja hier noch so viel noch zahlen muss hier und bezahlen noch das, aber das gibt es wohl. (AéroAL3, S2) |
| 114 | « [...] man muss auch immer infrage stellen, insbesondere ja auch den so genannten Wasserkopf so klein wie möglich zu halten. Weil da ist man nicht wettbewerbsfähig. (AéroAL1, RH1) |
| 115 | [...] Dann ist es halt so relativ schnelllebig. Viele ältere Kollegen gehen in den Ruhestand, kommen zum Teil nicht so mit diesen ganzen Umstrukturierungen klar. (PharmaAL1, S1) |
| 116 | « [...] ich habe ja schon ein paar Abteilungen gewechselt. Jetzt so ist es halt, es geht in kleinen Schritten voran... oder in großen Schritten. Es ist immer eine Frage der Perspektive, aber da sind schon ein paar Umstrukturierungen, die man wahrscheinlich nicht auf einmal machen kann, sondern halt schrittweise machen muss, um das Geschäft aufrechtzuerhalten. Von daher waren es jetzt schon einige (...) ich denke die Anforderungen vom Markt. (PharmaAL1, S2) |

| | |
|-----|---|
| 117 | « [...] Wo man sagen muss: vielleicht nicht ganz so ideal, wie die Personalentscheidungen, die Strukturrentscheidungen getroffen wurden, zumindest aus der Sicht von unten. (...) Einzelpersonen. Einzelne Entscheidungen, wo man den Eindruck hatte: schade, dass der Fachmann geht, im Rahmen Umstrukturierungen, im Rahmen größerer statistischer Ausrichtung an mit Sicherheit notwendig gewesen. Gewisse Abteilungen kann man einfach nicht ewig halten, damit man sie behält und die Leute im Abteilungsleiterposten oder so. Das funktionieren einfach nicht. Das ist mir auch klar. Es fühlt sich halt vom Gefühl her an so: warum lässt man den gehen? Warum schafft man für gewisse Einzelleute nicht Möglichkeiten? (AéroAL1, J5) |
| 118 | « [...] heute sind die Zyklen enger, es entstehen auch sehr schnell Veränderungen auf dem Markt. (AéroAL1, S10) |
| 119 | « [...] Wir ... gehen mehr und mehr in eine Tendenz hin, wo sich Firmen nur noch, die Aktien, Gesellschafter nur noch an der kurzfristigen Gewinnmitnahme interessiert sind. (...) So, und die rein finanzielle Wertschöpfung gerät der momentan so in den Vordergrund. Finanzspekulant übernehmen mehr und mehr die Kontrolle (...) Also momentan ist das meiner Meinung nach bei AéroAL1 nicht erkennbar, weil wir eine solide, sage ich mal eine solide Produktpalette haben, die konkurrenzfähig ist. Aber das muss ja nicht so bleiben ! Das kann eine Fehlentscheidung im obersten Managements sein. Weiß der Teufel was! Es sind die letztendlich immer alles handelnde Personen, die sich irgendwo auf einer Strecke spekulieren, verspekulieren, eine falsche strategische Entscheidungen treffen dann ist so eine Firma den Leuten ausgeliefert. (AéroAL1, S5) |
| 120 | « [...] Man hatte hier unterschieden zwischen direct counts und indirect counts. Jetzt fragen Sie mich nicht, was die indirekt counts sind. [...] das sind, so wie ich das verstanden habe die derjenigen, die nicht unmittelbar mit dem Ergebnis zu tun haben. Also diejenigen, die ein Produkt entwickeln, fertigen, zusammenbauen, sie sind nicht betroffen. (AéroAL1, S7) |
| 121 | « [...] Und wenn ich in einem Fachwissengebiet gut bin, ist auch, wenn ich nicht alles verkehrt mache, eine Art Karriere auch absehbar, weil ich ein Fachmann bin und in dem Moment, wo ich selber sehr viel Fachwissen habe diese Aufgaben auch selbst erledigen kann, hat die Firma ja ein eigenes Interesse daran, diese Leute dementsprechend zu behalten und wird hoffentlich auch dafür sorgen, dass die Leute dann dementsprechend entlohnt werden oder gefördert werden (AéroAL1, J5) |
| 122 | « [...] Wir machen jetzt ein neues ANONYME (produit), müssen uns aber schon über das übernächste Gedanken machen. Und die Flugzeughersteller über das übernächste Flugzeug. Die haben das nächste noch nicht gebaut, aber über das übernächste müssen Sie schon nachdenken. (...) Und das ist hier also ein ganz extremes Business. (AéroAL1, S7) |
| 123 | « [...] natürlich aufgrund dessen, dass es in Deutschland bessere Möglichkeiten gibt, an Fördergelder zu kommen, versucht man natürlich auch aus grober Sicht, Themen nach Deutschland zu verlagern, wir wo wir dann im Prinzip einen funding stream vom Land oder vom Bund erhalten. Für Grundlagenforschung. (AéroAL1, Fin1) |
| 124 | « [...] also erstens einmal hatte Deutschland eine Infrastruktur selber eingezogen, um sich nicht abhängig zu machen und steuerbar zu sein. Also nicht abhängig machen von Firmen, nicht abhängig machen von Zyklen und hat deshalb das Fraunhofer Institut, das ist ja ein Rieseninstitut. Es ist der 70 % vom Staat und 30 % vom anderen Geld gefördert. Dann hat es die Forschung, die Großforschungseinrichtungen, zu denen, die alle zu den Helmholtz Gesellschaften gehören. Das sind also Firmen, die auf der Medizintechnik großartiges machen, in der Luft und Raumfahrt ist es das DLR, das deutsche Luft und Raumfahrtzentrum gehört voll den Helmholtz und wird komplett aus unserem Steuergeld bezahlt. Und diese Institute arbeiten an Vorhaben, die sich entweder selber setzen, die der Staat setzt, die die Industrie setzt und arbeiten in der Regel aber auch mit Hochschulen zusammen. [...] die Grundlagenforschung, wie sie in Deutschland gemacht wird an den Hochschulen viel intensiver ist, als in Amerika. Weil jeder Ordinarius an einem Projekt arbeitet und meistens mit einer Industrie zusammenarbeitet. Und das geht bis runter, bis heutzutage den so genannten technischen Hochschulen (...) so dass das Gewebe heute sehr eng gestrickt ist und auch sehr trägt. Das haben andere nicht. (AéroAL1, S10) |
| 125 | « [...] Ich denke mal das wird der letzte Job sein schätze ich. Weil eben diese R&T oder eben Engineering und Technology hängt relativ stark auch von der staatlichen Förderung ab. In Deutschland gibt es ein |

| | |
|-----|---|
| | Luftfahrtforschungsprogramm und die staatlichen Stellen mögen es nicht, wenn die Ihre Ansprechpartner indes in der Industrie da jetzt so im Zwei Jahres Rhythmus wechseln. Sondern da ist Kontinuität stark gefragt. Eben mein Vorgänger war seit 20 Jahren in dem Job und hatte dann eben da in dem Netzwerk mit den Ministerien, mit den Gutachtern, mit DLR und den ganzen Grundlagenforschungsinstitutionen in Deutschland eben überall viele, viele Kontakte aufgebaut. (AéroAL1, S3) |
| 126 | « [...] Wir greifen zurück auf einen Pool von Banken, mit denen wir schon länger zusammenarbeiten, wurde auch schon ein gewisses Vertrauensverhältnis aufgebaut haben (...) Wir sind da schon einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert. (...) Und man muss auch bedenken, muss natürlich das eigene Geschäftsmodell, das eigene Geschäft auch vermitteln und erklären können. Nur dann finden Sie auch Partner, die überhaupt unser Geschäftsmodell oder unseren Ansatz hier richtig bewerten können und damit auch zu einem Rating kommen und damit auch zu guten Konditionen überhaupt kommen. (PharmaAL1, Fin1) |
| 127 | « [...] Wenn auch von heute auf morgen die Führung, die Top Führung einer Firma sich ändert und die sagt: naja, ich nur meine paar Jahren noch ausreiten und einen ordentlichen Verdienst haben, wenn die die Firma kaputt. (AéroAL1, S10) |
| 128 | « [...] Dazu kam dann auch der... der Arbeitseinbruch, also, diese Umsatzeinbruch, den irgendwann hatten. Und das ganze hat dann eine sehr unsichere Situation aufgezeigt. (...) Deswegen hatte ich auch gesagt, musst du dir etwas anderes suchen. (PharmaAL1, J5) |
| 129 | « [...] die Details, da sind sie ganz trocken. Man will dieses Jahr im Engineering eine 20 prozentige Effizienzsteigerung erreichen. Und das, das kommt im Prinzip gleich einer 20-prozentigen Personalkürzung. Ganz einfach. Ganz einfach. (...) wir sind jetzt im Moment zum Erfolg verdammt, wie man so schön sagt. Diese Firma (...) hat so viele Aufträge, dass wir in den nächsten zehn Jahren die Firmengröße mindestens verdoppeln müssen, mindestens. Wir sind jetzt im Moment zu keinem Zeitpunkt mehr in der Lage, vertragsgerecht zu liefern, weil wir so gigantisch viele Aufträge haben. Wir können zwar, wir können zwar halbwegs die Flugzeugproduktion da draußen stützen. Aber das, was von den Kunden gefordert wird, das können wir schon nicht mehr liefern. [...] Jetzt sind wir hier in der Situation, dass aufgrund von Problemen, Verspätung usw. die Teams gar nicht zur Verfügung stehen, aber das nächste Programm schon gemacht. (...) Wenn uns das nicht gelingt, fehlen uns da diese 160 Mann. (AéroAL1, S7) |
| 130 | « [...] Ja gut, hier wird...hier wird ja unter enormem Zeitdruck alles gemacht. Und gegen Meilensteine. Und man hämmert regelmäßig an den Meilensteinen vorbei. (...) wenn dann so ein biggie verfehlt wird (...) das heißt ein Programm wandert nach hinten, die Kunden kriegen ihre Flieger nicht. Es wird kein Geld verdient. (AéroAL1,S7) |
| 131 | « [...] Durch diesen Stress, durch diese Mehrarbeit kommt man natürlich an Grenzen dann ist das zwischenmenschlich vielleicht irgendwann mal auch gefragt und vielleicht emotional die Grenzen ein bisschen runtergesetzt. Und das merke ich schon. (PharmaAL1, S2) |
| 132 | « [...] Der Killer ist eigentlich, dass man... dass man die Zeit dafür haben muss. (AéroAL1, J7a) |
| 133 | [...] Aber ich denke einfach meines Erachtens ist sie es Wert. Wir würden einfach mehr, mit der Zeit auch einfach effizienter werden, wenn wir diesen kontinuierlich Austausch an Wissen hätten und die Leute sich parallel entwickeln könnten und nicht immer so kurz bevor jemand in Rente geht: „Oh Gott, oh Gott. Jetzt müssen wir schnell jemand nebendran stellen, denn in 2 Jahren ist der weg und irgendjemand muss dieses Wissen aufsaugen.“ In zwei Jahren, hallo? Der hat 20 Jahre dafür gebraucht! Bitte wie soll das denn gehen? Aber da muss man manchmal unkonventionelle Wege gehen (lacht) und sich auch einfach verprügeln lassen. Es ist einfach so. (AéroAL1, S8) |
| 134 | « [...] es gab vor zwei Wochen die Ankündigung, dass die Firma umstrukturieren muss und eventuell auch Leute entlässt (...) ist es natürlich so diese Ungewissheit da in vielen Bereichen, wo man einfach nicht weiß, als junger Mitarbeiter, wenn es nach einem Sozialplan geht, wo man relativ jung... ist man da... ich bin der Jüngste im Büro. Ich habe die kürzeste Zeit im Büro der ist natürlich so dieses ungewisse Bauchgefühl da, dass man sagt: man, wenn einer im Büro gehen muss, wer wird es sein? Nicht die Älteren, Erfahrenen. Es ist natürlich so ein unangenehmes Gefühl, was einfach da ist. (AéroAL1, J5) |
| 135 | « [...] Also wenn jetzt betriebsbedingte Kündigungen sind, dann ist es wieder etwas anderes. Aber da |

| | |
|-----|--|
| | <p>werden der Sozialplanregelungen aufgestellt wo dann gesagt wird: Okay, wie alt ist der Mitarbeiter? Hat der Unterhaltsverpflichtungen und solche Dinge. Da müssen dann leider Gottes oft die jüngeren Mitarbeiter gehen, wo ich eigentlich sage die brauche ich ja auch für die Zukunft. Es ist immer so ein Bischen der Konflikt den man dann hat und die Rechtsprechung hat ja auch schon einmal dazu gesagt, dass es durchaus legitim ist, wenn ich Sozialpläne aufstelle, wo ich ältere Mitarbeiter durchaus auch in den Fokus nehmen kann, wenn sie beispielsweise 60 sind und ich habe ein sehr guter Abfindung. (AéroAL2, RH1)</p> |
| 136 | <p>« [...] Wenn ich natürlich jetzt ein Thema habe, wie bei AéroAL2, wo ich jetzt... ja, wo ich Richtungsabbau denke, dann sind natürlich Altersteilzeitfälle auch eine Möglichkeit, so ein bisschen strukturell mit zu bereinigen. (...) Wenn ich jetzt sage, ich muss in den nächsten 2,3 Jahren soundso viel Prozent vielleicht untergehen oder um... gerade soundsoviel Arbeitsplätze reduzieren, dann ist Altersteilzeit eine Möglichkeit. Aber dann sind natürlich diese Kurzläufer bei den Vorgesetzten beliebter, weil die dann schneller durch sind. Also wenn jetzt eine Altersteilzeit von zwei Jahren habe, dann arbeite ich ja noch voll in das zweite Jahr bin ich schon freigestellt (AéroAL2, RH1)</p> |
| 137 | <p>« [...] Das ist natürlich auch wieder spannend, dass das zwei unterschiedliche Generationen in einem Zimmer sind. Mein Kollege hat in bestimmten Gebieten ganz extreme Vorteile, hat aber in anderen Bereichen wieder Defizite, wo ich ihn dann wieder was zuspielden kann. Also gerade was PC-Geschichten angeht-das ist ein Geben und nehmen. (...) von Techniken kann er profitieren, wo ich sage : „ja ich suche jetzt einmal kurz im Internet das passende Problem“ und schicke ihm eine E-Mail und er kuckt rein und sagt: „Wow, ist super! Ich hätte gar nicht gewusst, wenn nicht da Fragen soll in dem Moment.“. (AéroAL2, J2)</p> |
| 138 | <p>« [...] Also ich denke einfach, die Schnelligkeit am Computer ist immer wieder überraschend. Die sind damit aufgewachsen und (...) Also da konnten wir fantastische Ergebnisse dann sichtbar machen. Tatsächlich in Bildern, 3-D, und so zu drehen, eben dieses handhaben. Und deswegen, keine Scheu, sowas überhaupt zu nutzen. Wir sind, so meine Generation... sind wir aufgewachsen mit Zahlenfriedhöfen und Computerlisten. Wir haben dann selber angefangen, zu basteln und irgendwelche damals halt mögliche Verfahren dazu programmieren. Aber heute das bietet einfach sehr viel mehr Möglichkeiten das haben die einfach drauf. Also das mein Eindruck. (AéroAL1, S3)</p> |
| 139 | <p>« [...] Also von der Abteilung kann ich nur sagen, dass man gut aufgenommen wird. Jeder ist interessiert, oder, wenn ein Frischling reinkommt, wird man erst einmal sehen, was hat der denn bislang gemacht? Wo möchte der hin? Was ist das für ein Charakter? Und wir hatten auch zu beginnen, als ich angefangen hatte, gleich eine Vorstellungsrunde gemacht, wo ich dann über ein bestimmtes Fachgebiet, wo ich dann bis zu dem Zeitpunkt dran gearbeitet habe gleich eine Präsentation gemacht. Dann hatten die schon einmal den ersten Eindruck gekriegt und man wird da als gleichwertig angenommen. Ja als es ist jetzt nicht so: Ja du, du kleiner, du kommst von der Uni. Du musst noch einiges lernen hier! Also jedem ist bewusst, wenn man anfängt hat man noch einiges zu lernen und kriegt dann die notwendige Unterstützung. (AéroAL2, J2)</p> |
| 140 | <p>« [...] die kommen natürlich mit einem Wissen, was wir älteren Kollegen und erst aneignen mussten, gerade was das Thema Simulation Tools angeht... da ist ja sehr sehr viel passiert, weil die Rechenleistungen sehr stark zugenommen haben (...) Und das ist eben sehr schwierig, immer für einen Mitarbeiter wie wir, die etwas älter sind, und auch in der Firma sind, Verantwortung tragen, sich dort weiterzubilden. Man ist dort im Prinzip auf die Hilfe dieser jungen Leute angewiesen. Man muss sich auf die verlassen, irgendwo. Man wird es einfach nicht mehr schaffen, da hinzukommen auf dem theoretischen Niveau, wo die sind. Weil es einfach nicht mehr geht, man hat die Zeit nicht. Die müssten sich jetzt hinsetzen, man macht natürlich Trainings, Kurse, beim Versuch da, das Prinzip zu verstehen. Aber man muss da mal ganz ehrlich sein. In bestimmten Details ist es schwierig, da mitzuhalten. (AéroAL1, S5)</p> |
| 141 | <p>« [...] beispielsweise ist es so, dass... softwaremäßig ist es so, dass die Universitätsabgänger einfach ein viel breiteres Wissen haben über irgendwelche Systeme, als wir das haben. Weil in solchen Firmen die Zeit irgendwo stehen bleibt und IT mäßig entwickeln sich draußen einfach viel besser als in der Firma mit diesem Wissen kommen sie natürlich an und vermitteln das umgekehrt weiter. (AéroAL1, S4)</p> |

| | |
|-----|--|
| 142 | « [...] wir haben immer versucht, dass immer wieder Leute kommen; von draußen, die entweder gerade mit dem Studium fertig sind oder zwei Jahre Berufserfahrung haben, um einmal die Mentalität der inneren Leute mit ins Unternehmen zu bekommen - dass sie nicht nur neues Wissen sondern einfach auch eine andere Mentalität haben teilweise- um da auch selber gefordert zu werden. Da haben wir schon gezielt geguckt und die Leute dann auch eingestellt. (...) Open mind. also da muss man sich nichts vormachen. Wenn man lange Jahre im Berufsalltag drin steckt und man ist auch im gleichen Unternehmen, wird man irgendwann betriebsblind. Da müssen Leute dazukommen, die den Kopf offen haben, die Sachen sehen und dann auch Sachen anstoßen und damit eine neue Richtung geben. (PharmaAL1, S6) |
| 143 | « [...] dass die dann so spezialisiert, Spezialthemen kriegen, glaube ich. Was eigentlich ganz spannend ist, denke ich. Die werden dann schon noch so ein bisschen wie Studenten behandelt, also dass sie so sagen: oh, jetzt, das haben wir uns schon seit einer Ewigkeit nicht mehr angeguckt. Alle anderen rennen herum und schreiben E-Mails, sitzen in Telefonkonferenzen in die versuchen wir dann noch immer so ein bisschen davon abzukapseln, damit die genug Zeit haben, so etwas zu machen. Also ich glaube, die kriegen schon relativ spannende und nette Spezialthemen glaube ich. Und wachsen dann so langsam rein, so dass sie dann in dieses Meeting, E-Mail-Chaos einsteigen. (AéroAL1, J6) |
| 144 | « [...] Es ist aber auch so, dass sie eben viele junge, hungrige Leute haben, die sich toll entwickelt haben (...) Denen ist das noch nicht so richtig bewusst. Aber die jüngere Generation, die merkt das, die kommt dahinter (...) dann kommt man auf die Idee: „hey! Ich habe ja ganz andere Chancen als ich immer dachte!“ (PharmaAL1, RH1) |
| 145 | « [...] Neid würde ich auch nicht ganz ausschließen wollen (...) es gibt ja ganz viele, nicht nur bei PharmaAL1, sondern auch in anderen Firmen, Leute die sind schon ewig und fünf Tage da und haben so ihre heile Welt, wie der Prozess läuft, kümmern sich um alles und jetzt kommen Neue. Und dann leben die den Prozess, wie er auch von der Firma oder von den Strukturen hervorgehen wird. Dann bricht diese heile Welt zu ein bisschen zusammen und dann ... dann kommt man so in den Tritt dieses neuen Prozesses, in diese neue Struktur. D.h., sie lebten immer noch so quasi wie vor 20,30 Jahren. (...) und das führt dann immer denke ich auch zu diesem Neidgefühl von den Leuten, gegenüber den Jüngeren. (PharmaAL1, S1) |
| 146 | « [...] also zum Teil sagen Sie auch: Au, so ein Thema würde ich auch gerne machen! Also zum Teil sind sie vielleicht in irgendwelchen Themen gefangen, die sie jetzt nicht so arg mögen und würden dann-...sind dann vielleicht sogar ein bisschen-neidisch. Oder wie auch immer... aber positiv, im positiven Sinne dann eben. (AéroAL2, J1) |
| 147 | « [...] Ja, da kann ich einmal anfangen, wie ich selber ältere Mitarbeiter früher einmal wahrgenommen habe (...) hab einen gewissen Respekt gehabt vor denen, eine gewisse Ehrfurcht, vor den meisten jedenfalls. (...) Ich hab ein bisschen mehr Selbstbewusstsein entwickelt heute, ich habe gemerkt das sie alle mit Wasser kochen und das Hightech irgendwo relativ ist sagen wir mal. Ich habe schon einmal gewitzelt. Der einzige Grund warum unsere Firma noch lebt ist weil die anderen auch nicht besser sind. (Lacht) und wenn man hinter die Fassaden kuckt, ist man manchmal erschrocken, zwischen dem Hochglanz Prospekt, wenn irgendein Produkt präsentiert wird und wie es erarbeitet wurde, ...das sind ganz schöne Diskrepanzen (AéroAL2, S2) |
| 148 | « [...] da muss man im Prinzip sagen: Diese jungen Leute, die kommen alle von der Universität, hoch motiviert und die rollen jetzt hier an „und jetzt machen wir los“. So und dann sagen wir „Jetzt mal ganz langsam. Jetzt tust du mal nicht hier mit Java, letzte Version, sondern wir arbeiten hier mit Programmiersprache AIDA. Die ist über 25 Jahre alt. Warum machen wir das? Weil die Compiler fehlerfrei sind. Weil wir wissen, dass die Ergebnisse, die dieses Teil ausspuckt, zuverlässig sind (...) Und da braucht man die etwas älteren Kollegen, so wie wir, die mit ihren Erfahrungen im Prinzip sagen "so, nun mal langsam". Und da ist schon mal... da ist früher schon mal viel, viel, viel schief gegangen an der Stelle. Weil man eben einfach... ich sag mal von der wachsenden Komplexität der Systeme einfach erschlagen wurde. (AéroAL1, S5) |
| 149 | « [...] Hier in der Firma, teilweise ist es ähnlich, dass man wirklich sich den Respekt von einigen Leuten erst erarbeiten muss, in dem man wirklich fundiertes Wissen aufwarten kann, Prozessverständnis aufwarten kann, was im Umkehrschluss auch vorhanden sein muss. Ich kann keine Anweisung |

| | |
|-----|--|
| | herausgeben, ohne verstanden zu haben, was ich überhaupt tue. Das ist dann ein grundsätzlicher Fehler schon einmal. Auf der anderen Seite.... Ja, man wird so ein bisschen belächelt: So, sei mal zwei drei Jahre hier, dann siehst du wie das läuft. Er ist mit Sicherheit ein bisschen Wahrheit dran. Erfahrung kann nicht schaden. (AéroAL1, J5) |
| 150 | es ist natürlich am Anfang ein bisschen ungewohnt. Natürlich fühlt man sich vielleicht doch nicht so wohl, wenn man einem 50 jährigen als 25 jährige damals dann eine Predigt halten muss, dass er irgendwie nicht aufgepasst hat. Da denkt man am Anfang: Ja, das könnte mein Vater sein! So spreche ich ja nicht mit älteren Personen! (...) gerade als Frau, dann ist man auch noch klein und jung und hat so eine Position und so schnell. Klar, man musste sich auch manchmal einen Spruch anhören. Das ist ganz klar. Aber Gott sei Dank war es nie was... was Böses. Also niemand wollte einem was Böses, nie. Sie haben das immer so spaßeshalber gesagt. (PharmaAL1, J1) |
| 151 | « [...] Zweigespalten. Von manchen Leuten wird man voll akzeptiert und bei manchen habe ich so das Gefühl nicht so (...) Also das ist ein bisschen... also ich bin mir sicher, dass mein Chef immer versucht, dagegen zu arbeiten. Aber das ist eben manchmal, weil bei manchen Leuten eben der Eindruck schon drin steckt. (AéroAL2, J1) |
| 152 | « [...] jemanden direkt von der Uni, das ist ja auch wieder so... der Naturwissenschaftler sagt, wenn ich promoviert bin, dann fange ich gleich als Laborleiter an und habe gleich die Verantwortung. Gewagtes Spiel, weil ich hier vielleicht Mitarbeiter habe, die schon 25 Jahre in dem Job sind (...) die sind dann vielleicht auch schon 25 Jahre älter als der hier. Ne, 25 Jahre ist eine Generation und das ist ein riesen Pulverfass. Ich glaube, da tun wir ganz gut darin das wir... dass wir junge Damen und Herren, die hier ins Unternehmen kommen erst einmal in das Unternehmen integrieren um sie dann, wenn das Potenzial vorhanden ist, zu qualifizieren für eine Führungsposition. So haben wir aber auch Kolleginnen oder Kollegen, die Chemietechnik..., das ist eine Ausbildung, es gibt keinen Meister für Laboranten, Chemietechniker ist da der höhere Abschluss oder die auch Pharmameister sind, die Aufgabe haben, die nachher ein Akademiker hat. (PharmaAL1, RH1) |
| 153 | « [...] Also mit alten Hasen, halt älteren Mitarbeitern, da muss ich manchmal relativ energisch und stark sagen: Nein, den Weg! Bei jüngeren Mitarbeitern, muss man... darf ich nicht zu aggressiv sein oder zu dominant, weil die machen einfach (...) Wissenstransfer zwischen den Generationen ist dann natürlich auch noch einmal schwierig. Viele ältere Mitarbeiter, (...) so leicht lassen sie sich auch nicht von einem jungen Schnösel erzählen und die Erfahrung habe ich früher auch gemacht. Und da ist Durchsetzungsvermögen dann auch gefragt bei den jüngeren, nein zu sagen: das ist aber so und den Weg gehen wir. (PharmaAL1, S4) |
| 154 | « [...] Viele von den Jungingenieuren sind wissensbegierig und wollen auch etwas lernen (...) früher gab es den Begriff Zauberlehrlinge (...) Den Kopf voller toller Ideen, voller Tatendrang... (AéroAL1, J5) |
| 155 | « [...] also ich mache die Erfahrung, ich sage mal so, dass die jungen Leute sehr wissensdurstig sind. Also die kommen von alleine und wollen wissen, wie es da weiter geht, ob man das so machen kann (AéroAL1, S5) |
| 156 | « [...] Ältere Erfahrene haben das vielleicht schon einmal gesehen in ihrem Arbeitsleben und man sollte sich vielleicht als Jungingenieur, auch wenn es sage ich mal in Führungszeichen nur ein Mechaniker ist mit dem an der redet, nicht von oben herab sagen: ich habe studiert, deswegen weiß ich ja alles besser! Sondern man sollte soviel Anstand und so für Rückgrat haben, dass man auch hingeht und sagt: haben Sie so etwas schon mal gesehen? Passiert das häufiger? Und da heraus kann man verstehen, was wirklich entweder ein Problem ist, oder was ein normales Verhalten ist, was man aber so nicht bedacht hat. (AéroAL1, J5) |
| 157 | « [...] Und es ist so, dass ich das Gefühl habe, dass ich sage: Ja, ich bin gut! Aber es ist nicht so, dass ich sagen kann: ich kann jetzt den Job von meinem Chef machen! Also das glaube ich nicht, dass sich dieses Gefühl jetzt schon habe, weil ich einfach noch viel lernen muss. (...) Das ist ganz klar! (PharmaAL1, J1) |
| 158 | [...] wir versuchen es so, dass wir sagen: Okay, also das haben wir gemacht! Hier sind unsere Probleme aufgetaucht. Was habt Ihr für Erfahrungen dazu? Das bringen wir so in die Gruppe. Das hat wieder so ein bisschen was mit kulturellen Dingen zu tun. Wir sind da eher auf Information. Wir versuchen eher, die Information woanders abzustreifen, in dem wir sagen: o.k. das ist unsere Wissenslücke. Könnt Ihr uns |

| | |
|-----|--|
| | weiterhelfen? Die Amerikaner sind da anders: Die sagen einfach: hier, alles super! (Lacht) und dann fangen wir an zu sagen: Moment mal, aber hatte den das gemacht, hatte denn das gemacht und hatte das gemacht? Nicht ? (...) Wir sind immer die Schwarzmaler so ein bisschen: Also das können wir nicht und das und das und das und das. Und die Amerikaner sind immer: Alles super. Und dann fragt man nach und dann denkt man so: wow, die können das alle und dann will man das alles wissen und dann sind sie auch nicht viel weiter. (...) also, ich hoffe dadurch, dass wir immer wieder auch sehen, wo unsere Lücken sind, dass wir damit auch einfach offener sind für neue Sachen und auch um den nächsten Schritt zu gehen und unsere Methoden zu verbessern, als wenn wir uns darauf ausruhen, zu sagen, was sie alles tolles können, dass wir diesen... das was wir noch machen müssten verpassen. ... Klar muss natürlich ab und zu mal sagen: wir sind eigentlich gar nicht so schlecht (lacht) ! (AéroAL1, J6) |
| 159 | « [...] ich denke einmal, bei denen spielt noch ein, wenn die dann so einem Älteren, so sagen wir mal, dem der vor der Rente steht, gegenüberstehen und müssen mit dem etwas machen oder diskutieren, dann ist natürlich so eine Respektschwelle da vorhanden oder sollte vorhanden sein (PharmaAL1, Focus, S1) |
| 160 | « [...] Gut, am Anfang war es ein bisschen schwierig, weil viele Junge natürlich so ein bisschen Angst haben. Wenn man aber, ich sag mal, die Leute näher kennen lernt und mit ihnen auch persönlich eher mal Kontakt hatte, dann merkt man, dass auch so ein sogenannter alter Hase nicht so schlimm ist, wie es vielleicht ...den Eindruck macht. (AéroAL1, S8) |
| 161 | « [...] Mangelnde Bereitschaft teilweise bei den jungen Mitarbeitern, irgendetwas Neues zu lernen oder irgendwie sich weiter zu entwickeln, wo man der Meinung ist: die Firma wird das schon für mich bestimmen, wenn ich was werden soll. Und einfach auf dem Platz sitzen bleiben und (denken): irgendjemand wird schon mit einer Karriere zu mir kommen und sagen, was ich machen muss, was ich total schockierend finde. (AéroAL1, J1)) |
| 162 | « [...] Viele sind auch ein bisschen schüchtern dann, also wenn ich selber aber höre, der soll das oder das machen, dann frage ich oft auf schon mal...(AéroAL2, S2) |
| 163 | « [...] Also insgesamt vermisste ich so ein bisschen das Engagement. Es ist manchmal wirklich quälend, wie einseitig das ganze läuft. (AéroAL1, S9) |
| 164 | « [...] also sie sollten vielleicht nicht introvertiert sein bei uns. (...) Sie sollten viel fordern und fragen, weil das System dahinter nicht da ist. Sonst kommen sie nicht an die Infos, oder sonst kriegen sie nicht das Wissen, was Sie brauchen, wenn sie sich nicht selbst aktiv über einen mit einbringen. (...) weil man sonst untergeht in dem Laden ! (PharmaAL1, Focus, J3) |
| 165 | « [...] Ja. Also ich bin der Meinung, da fehlt irgendwo was. Also, das da irgendwie so: also lass mich in Ruhe, ich kann das schon. So diese Einstellungen existieren da zum Teil. Das ist natürlich dann traurig. (PharmaAL1, S1) |
| 166 | « [...] aber ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass man halt dieses Wissen nicht immer haben will, weil es sehr lästig auch ist. Es nervt ja, dass man das korrigiert, weil es ist ja dann mehr Arbeit. Kommt auch vor. (...) es war im Prinzip... zwei Situationen. Die eine Situation, wo halt Personen, die ich jetzt habe das etwas sehr begrüßt, toll findet, lernt. Und es gibt andere Personen, wo ich direkt nicht gefragt werde, weil man ja eine Korrektur bekommen könnte und das wäre lästig. Das kann man, wie immer alles im Leben, kann man es von zwei Seiten sehen. (PharmaAL1, S2) |
| 167 | « [...] Der kennt die Fehler und der kann einem viel mehr beibringen, als das, was man in Büchern liest oder was in der Dokumentation teilweise noch vorhanden ist. Da man viele Sachen auch nicht dokumentieren kann, weil es einfach so Erfahrungswerte sind. Gerade wenn es um komplexe Gesamtsystemen geht, kann man Beschreibungen nicht benutzen. Und viele konzentrieren sich einfach nur drauf, einzelne Symptome zu verstehen, einzelne Fehler, aber das Gesamtsystem wird außer acht gelassen, war man einfach die Komplexität nicht mehr begreift. Und das sind Erfahrungswerte, die man nur von Älteren bekommen kann. (AéroAL1, J5) |
| 168 | « [...] Ein sehr erfahrener Mitarbeiter, der eine ganz spezielle... der könnte tatsächlich mein Vater sein. Der ist in einer Rolle, wo er die gesamte Erfahrung hat (...) Wenn man wissen möchte,... er ist jetzt seit 25 Jahren glaube ich in der Firma... Er kann einem die ganze Geschichte geben und gleichzeitig aber auch diese ganzen Hintergründe, wo ... verschiedene Sachen herkommen. Zum Beispiel, gerade womit er gerade so zusammen arbeitet: Worauf basieren diese verschiedenen Regularien? Warum hat sich das |

| | |
|-----|--|
| | hierhin entwickelt? Solche Hintergründe kennt er. Das hat man ja selber nicht wirklich. Mit ihm komme ich fantastisch klar! Es ist ein ... sehr sehr netter Mensch (AéroAl1, J4). |
| 169 | durch Mundpropaganda (lacht), ne? Also das ist dann schon, also man weiß ja wer so die Hasen sind, die alten Hasen, dann genau. (AéroAL3, J1) |
| 170 | « [...] Ansonsten klar, die alten Hasen in der Firma sind ja total wichtig (...) Manche..., ich hatte letzstens beispielsweise hatten wir ein Fax gefunden, weil es noch keine richtigen E-Mails gab, von einem Kunden von (betont) 1986! Also das war so der erste Kundenkontakt mit diesen wichtigen Kunden. Ja, also da sehen Sie, dass das ja von 1986 schon dieser Kontakt und da ist eine riesige Historie hinter, die von Generation zu Generation übergeben wurde, und auf die kann man nicht verzichten. (PharmaAL1, J1) |
| 171 | « [...] Aber Abteilungsleitung und so was sind viele in meinem Alter ... das liegt ganz einfach... man geht weiter. Man geht weiter in der Leiter. (...) Es ist einfach so, dass es... dass auch Mitarbeiter für das Management eingestellt werden, die ein gewisses Alter haben. Klar. Ich habe selten zwanzigjähriger oder 25 jährige hier gesehen, die in den Managementbereich eingestellt worden sind. Eigentlich gar nicht, soweit ich weiß. (PharmaAL1, S4) |
| 172 | « [...] was ganz gut ist, man hat dann eine Person (...) wo man immer hingehen kann und immer viele Fragen stellen kann, ohne Angst haben zu müssen, dass man die Leute nervt, weil derjenige ja so ein bisschen zuteilt wurde (AéroAL1, J7a) |
| 173 | « [...] Dass er halt einen guten Kontakt mit ihm pflegt...wegen des Vertrauensverhältnisses, es einem dann besser beibringen kann (...) Also ich finde, gerade wenn irgendwas wichtiges in der Familie ist oder irgendwie ist man ein bisschen gerade gestresst, das bringt oft viel, wenn man darüber redet, mit seinem Kollegen (...) denn das befreit und dann kann der andere Kollege eben besser verstehen, warum der gerade so drauf ist, warum er gerade eine schlecht Phase hat. (AéroAL3, TANDEM, J) |
| 174 | Die unterstützen auch mental jemanden, auch kollegial. Wir sagen so öfters, das sind unsere väterlichen Freunde, die beschützen einen auch irgendwie, setzen sich für einen ein. Also das ist schon ganz wichtig, auch dieser Aspekt natürlich. Nicht nur allein das berufliche, von der Qualifikation, von der Kompetenz her, auch darüber hinaus. Der Umgang mit Menschen, der Alltag, den wir hier bewältigen müssen. Wir haben ja verschiedenste sage ich einmal Probleme oder Herausforderungen, nicht nur halt technologisch gesehen. (PharmaAL1, J1) |
| 175 | « [...] Viele von den Vorgesetzten sind vom ersten Tag hier und es sind noch zig Jahre bis zur Rente. Von daher man hat als Firma es nie gelernt, dass Generationen ja in Pension, in Rente gehen und man Nachwuchs braucht. Bis jetzt war es ja nur ein Wachstum. Ein aufblähen des Systems. Man hat aber dieselben Fachleute immer gehabt. Die waren immer in Schlüsselpositionen, nach wie vor.. (AéroAL1, J5) |
| 176 | « [...] weil ich denke man wird irgendwann betriebsblind nach den vielen Jahren. (PharmaAL1, S2) |
| 177 | « [...] die Tradition! (...) die Systeme die verwendet werden, da die Unwilligkeit von manchen Leuten als etwas Neues zu lernen. Das gibt es oft. (AéroAL1, S4) |
| 178 | « [...] Mit dem Risiko natürlich, dass sie weniger Innovation sehen. Leute die es einfach einmal neu ausprobieren und gar keine Ahnung haben, wo sie hingehen, würden jetzt speziell bei neuen Lösungen vielleicht sagen: ah, ich probiere jetzt einmal etwas ganz anderes aus, wo die Innovation herkommt, wo derjenige sagt: oh, habe ich vor zehn Jahren schon so gemacht. Ich mache es jetzt einmal so, ich weiß da kann man vielleicht verbessern... sie werden eher die Verbesserungen von alt eingesessenen kommen, als die meiner Meinung nach technologischen Durchbrüche im Alltag. Es sei denn, es sind Fellows, die den ganzen Tag eigentlich nur darauf verwenden, zu sagen: ich möchte mit dem was sie bisher gemacht haben brechen. Also eher die solide Weiterentwicklung anstelle des Umbruchs. (AéroAl1, J1) |
| 179 | « [...] aus meiner Erfahrung ja was zum einen der Umgang mit Daten, das Erlangen von Daten und auch das hinterfragen der Hintergründe-wie kann ich diese Daten bewerten?-Ich habe den Eindruck das gerade Jüngere eher dazu neigen: „es stand halt irgendwo. Ich nehme das so hin“dieses Hinterfragen von Informationen findet dadurch weniger statt. (AéroAl1, S5) |
| 180 | « [...] Wenn man sich die Vorschriften anschaut, die Bauvorschriften, die Zulassungsvorschriften, die sind alle entstanden aus schweren Unfällen. (...) Und da hat man angefangen, hat erste Bauvorschriften entwickelt. Die waren am Anfang so dick (zeigt dünnen Abstand). Das war nur ein paar Seiten so, heute sind das 1000, über Tausende von Seiten. Das sind alles Dinge, die aus schweren Unfällen sich entwickelt |

| | |
|-----|--|
| | haben. So, und das natürlich jetzt... dieses Wissen, was dahinter steckt, steht natürlich jetzt nicht da drin. So, ein Cockpit muss so und so aufgebaut sein. Da gibt es die so genannte immediate field of view vom Piloten. Da ist alles drin, was er braucht zum Fliegen: Geschwindigkeit, Kurshöhe... das muss er immer im Blick haben. Kann ich nicht irgendwo die Anzeige der an die Seite setzen, weil er muss ja auch noch rausgucken. Und das sind so Dinge, die man so entwickelt, und das ist Erfahrung. D.h. also, wenn Sie den Wissenstransfer ansprechen, ist es eigentlich so, kommt es eigentlich darauf hin, dass die Älteren die Erfahrung, die nicht in den Lehrbüchern steht, den jungen Leuten weitergibt. Das ist eben... solche Bücher gibt es sehr, sehr selten. Sehr viel Theorie, alles richtig, aber das ganze Drumherum, um das sicher zu machen. (AéroAL1, S7) |
| 181 | « [...] ich weiß wie früher gearbeitet haben, habe mich eigentlich eingelassen darauf - so geht es nicht mehr, es muss jetzt anders laufen- und habe eben sehr häufig auch noch Kontakt mit älteren Mitarbeitern, die immer noch da leben, wo wir früher einmal waren. Ich versuche es einmal vorsichtig auszudrücken, dass die Kommunikation wirklich mit den Kollegen: ja ich weiß, wir haben es immer so gemacht, es war auch immer gut, aber die Zeiten haben sich geändert. Es gibt jetzt Anforderungen, den müssen wir Genüge tun. So geht es nicht mehr, wir müssen es anders machen. Ist nicht der schnelle, ist nicht der effektive Weg, aber es ist nicht der richtige Weg. Er sehr viel Erklärungsnot, Erklärungsbedarf. |
| 182 | « [...] Die haben dann innerlich schon abgeschlossen. Es ist einfach so. Das wird man denen nicht beweisen können, aber das merkt man auch vom empfinden her. Und ja, die lernen neue Kollegen auch an, aber nicht mehr mit dieser Muße, mit der sie es vielleicht vor fünf Jahren getan hätten. Und da bleibt natürlich viel Wissen auf der Strecke. (PharmaAL1, S1) |
| 183 | « [...] Wenn ich eine Art besonderes Wissen habe, dann habe ich auch eine Art Alleinstellung als Mitarbeiter, aus der Sicht einmal betrachtet. Und da diesen Knackpunkt weg zu bekommen, dass der Mitarbeiter Bedenken hat, er würde etwas von seiner Eigenständigkeit aufgeben in dem Unternehmen, also diese besondere Stellung die er dadurch hat, dass er extrem viel Wissen über bestimmte Dinge hat. Aber das ist so eine Herausforderung, das hinzukriegen, dass er diese Offenheit hat, sein Wissen auch weiterzugeben und dass die anderen vor allem auch wissen zu lassen. Nicht selber immer daran festhalten, so nach dem Motto, ich sage das jetzt mal ganz plakativ: Ja, wenn es ein anderer weiß, dann können Sie mich ja rausschmeißen.! (PharmaAL1, S6) |
| 184 | « [...] Oftmals ist es so, dass die Älteren so eine Art, ja, Verantwortungsbereich geschaffen hatten und ich habe oft das Gefühl gehabt, die Angst ist, wenn ich dieses Wissen weitergeben, werde ich persönlich überflüssig, weil jemand anderes plötzlich die gleichen Antworten geben kann. Es war. ..Es sind oft so einzelne Personen, die sehr sehr viel Wissen haben und weil sie so viel Wissen haben, haben sie einen gewissen Autoritätsstatus und einen gewissen, ja, Wichtigkeitsstatus. Und die Weitergabe dieses Wissens würde für sie glaube ich persönlich bedeuten: ich verliere etwas an den Status, was natürlich völliger Quatsch ist. Denn es dauert ewig, bis man sein Wissen aufgebaut hat und selbst wenn ich anfangs, das langsam transferieren... es dauert einfach seine Zeit, aber ich... das ist das, was ich häufig gesehen habe, der Unwillen von den Leuten mit dem Wissen, dass tatsächlich an die jungen weiterzugeben. Und natürlich dann auf der anderen Seite die Frustration oftmals engagierter, junger Mitarbeiter, die wirklich versuchen, aber eben nach dem fünften, sechsten Versuch irgendwann sagen: „ja pfff, da gehe ich jetzt nicht mehr hin, da krieg ich sowieso keine Antwort!“ Oder keine sinnige Antwort. (...) also ich habe die Erfahrung gemacht, dass es viele gibt, die horten. Das war dann immer ein bisschen schmerzhafter Prozess, sie dazu zu bewegen, doch ihre Sachen preiszugeben. Meistens kriegt man dann mit, wenn man, (...)... nervig ist. Also 20 mal hinläuft und 20 mal auf die Füße tritt und sagt, „aber ich muss es jetzt wissen“. Dann geben Sie irgendwann nach, weil sie einfach irgendwann den Punkt erreichen und sagen Anführungszeichen „oh, wenn sie das jetzt sage, dann ist sie weg und kommt hoffentlich nicht so schnell wieder!“. Aber es ist natürlich schade, denn jeder der nicht bereit ist, oder der sich vielleicht davor scheut, jemandem ständig auf die Nerven zu gehen, der wird dieses Wissen einfach nicht bekommen. Und er braucht es vielleicht. (AéroAL1, S8) |
| 185 | « [...] Innerhalb der Organisation gibt es regelmäßig irgendwelche Wechsel, dadurch dass Leute sich eben weiter entwickeln wollen oder auch das sie ausweichen wollen oder müssen, um in einem Bereich niedrigeren Drucks zu gelangen. Wir haben also durchaus Projekte, in denen die Gesundheit der |

| | |
|-----|--|
| | Mitarbeiter beeinträchtigt wird, einfach durch hohe Last. Wenn Sie ein zwei Jahre lang nicht mehr die Chance gehabt haben, halbwegs regulär einmal zu arbeiten, sondern über Jahre hinweg in Ausnahmesituationen sind, dann kommt es zu Beeinträchtigungen, bis hin zum letzten. (...) Und da ist es legitim, dass die Mitarbeiter irgendwann sagen: ich kann es nicht mehr... und ich muss ausweichen! Der gibt es leider ab und zu Managemententscheidungen, die sagen: interessiert uns nicht! Du kannst machen, was du willst, aber du wirst wieder zurückgesetzt auf dieses Projekt. Aber das sollte die Ausnahme sein. (AéroAL2, S3) |
| 186 | « [...] wenn ich hier einen habe der 70% effizient ist, habe ich eben auch einen der 120% effizient ist. Das ist auch...aus meiner Sicht ist das auch ein Generationenvertrag. Die jungen Leute kommen rein, gut ganz am Anfang sind sie wenig produktiv, aber wenn die mal ein Jahr oder 2 da sind, dann sind die ja voll im Saft, hemdsärmelig, neuestes Wissen von der Universität, Master bzw. Promotion...und die ziehen hier richtig was durch. Und dann gibt's die Leute, die haben das auch gemacht vor 20, 30 Jahren. Die sind jetzt aber 60. Dann sind die öfter mal krank, Rückenprobleme, oder irgendwie sonstige Dinge, wo sie öfter mal krank geschrieben sind. Allein durch die Fehlzeiten bei älteren Mitarbeitern sind die nur noch 70% oder 80% effektiv. Aber den einen oder anderen gibt's da schon der ist dann auf nem Wissenstand irgendwo mit Ende 40 Mal stehen geblieben ist. Und das ist dann auch schwierig. Aber ich sage das ist ein Generationenvertrag. Die Leute klotzen ran, wenn sie noch jung sind – für wenig Geld. Dann werden sie älter. Das Gehalt nimmt zu. Und zum Schluss nimmt die Leistung manchmal, manchmal wieder ab. Nicht bei allen, aber auch da wo das so ist hat das ja oft seine Gründe. Was soll man da machen? Soll man die Leute weg beißen oder raus mobben ? Das sorgt nur dafür, dass das gesamte Klima schlecht wird und ich glaube in Summe tut man sich da keinen Gefallen mit. (AéroAL2, S1) |
| 187 | « [...] Und der Mix macht's. Es macht immer der Mix bei mir in der Abteilung. Der Mix zwischen Jungen und Alten, der Mix zwischen promovierten und nicht-promovierten, der Mix zwischen erfahrenen und Neulingen, die noch richtig schön motiviert sind, wenn man es da schafft, die richtigen Teams aufzusetzen, dann hat man auch Erfolg. (AéroAL2, S1) |
| 188 | « [...] wenn man eben im gleichen Thema im gleichen Projekt ist, redet man über dieses eigentliche Thema noch einmal hinaus, weil man doch eben länger zusammen sitzt dann mal nach einer Besprechung sich unterhält, mal ein bisschen Smalltalk macht, dann kommt häufig zufällig irgendetwas hoch dann. (AéroAL2, S2) |
| 189 | « [...] Andererseits, und hatte mich immer eben eingemischt bei Problemfällen. Also Problemfälle in der Entwicklung sind, es fliegt eine Schaufel weg. Es ist nicht gut, kann man sich leicht vorstellen und kann so nicht bleiben. Und normalerweise drückte ja der Erstflugtermin. Den weiß man. Dann hat man eine bestimmte Zeit, wo man herausfinden kann, woran es lag, eine Änderung einführen kann, die Änderung validieren, dass es tatsächlich gelöst ist das Problem. (...) Und also es gibt diesen ungeheuren, zeitlichen Druck, den man immer verspürt in nem Entwicklungsprogramm und in der Phase hatte ich mich immer eben eingemischt in diese Grundlagenuntersuchung, woran lag es? Und da hatte ich dann wiederum Kontakt mit jungen Kollegen, (...) dann kamen da gelegentlich jüngere Kollegen mit rein, die dann sozusagen in sehr kurzer Zeit sehr viel lernen mussten. (AéroAL1, S4) |
| 190 | « [...] Ich habe hier jemanden Neues und natürlich braucht man... muss man ihm zur Seite stellen immer jemanden Erfahrenen. Dass man jemand... wie baue ich die Tiefe auf? Das ist eigentlich immer die größte Frage für die Vorgesetzten. Also du solltest einen Erfahrenen haben und einen, der die Arbeit mitmachen können und der im Erfahrungsaufbau gerade erst ist. Und wenn die Teams da richtig zusammengestellt werden, dann geht das natürlich auch. (AéroAL1, J3) |
| 191 | « [...] Und im Laufe dieser Zeit hat er immer wieder Interaction mit demjenigen, der das Design leitet sozusagen und lernt dann auf diese Weise. [...] das zieht sich dann über mehrere Monate hin und in dem Zeitraum lernt man alle Tricks kennen mit dem Programm, lernt man die Gründe kennen, warum man es so macht und nicht anders. Und dann schließt sich meistens noch eine Iterationsphase an, wo dann die Aerodynamiker und die Festigkeitsleute unterschiedliche Formen haben wollen, ja. [...] Und dann gibt es die Diskussion, so dass man dann sozusagen über sein eigenes Gebiet hinaus dann erfährt, was andere Disziplinen in der gleichen Abteilung denken. [...] So ein Auslegungsprozess [...] dauert über ein Jahr. Und auf die Weise hat man eben an verschiedenen Stellen die Gelegenheit, mit den anderen Disziplinen |

| | |
|-----|---|
| | zu sprechen und da eben auch Wissen aufzubauen (AéroAL1, S4) |
| 192 | « [...] Na ja, die meisten Leute kennen sich schon seit vielen Jahren hier. (...) Ja es sind halt, die Studenten sind demzufolge dann neuer, aber dadurch dass sich hier drei Jahre fast auch durchlaufen, mit ihrem Praktikum usw., kennt man die dann auch schon lang genug und dann, wenn sie hier fest anfangen, dann ist... dass das dann auch schon ziemlich gut läuft...Aber es sind viele Leute, mit denen arbeite ich schon seit dem ersten Tag zusammen (...) Da kennt man sich dann einfach. Und da gibt es keine Probleme. Die treten dann erst auf, wenn ein neuer kommt. Ob er jetzt älter ist oder jünger. (AéroAL3, S3) |
| 193 | « [...] wir sind alle sehr sehr lange da, wir haben weit mehr über 70 Jahre Berufserfahrung, wir drei Leute. Und Frau ANONYME hat auch in der Produktion, in der in Prozesskontrolle gearbeitet. Die kennt den Ablauf auch. Und das ist so, wir unterstützen uns gegenseitig so super genial. Weil der eine ist so der... also ich bin so, ich entscheide eben aus dem Bauch heraus, aufgrund dieser Erfahrung, die man halt hat. Werde dann von dem anderen gebremst: "denk an die regularischen Seiten!" Und der andere sagt, der ist schon wieder so vertieft in der Ebene, und sagt: „wir müssen wahrscheinlich auf den Rohstoff gucken.“ Dadurch findet man auch immer einen tollen Kompromiss und das ist meistens des Rätsels Lösung (...) und da lebt man auch schon für die Firma und nicht gegen die Firma. Also ich gehe nach wie vor immer liebend gerne zur Arbeit, auch wenn es manchmal super stressig ist und auch wirklich mit viel mehr Arbeit nicht zu bewältigen ist, aber der Faktor ist einfach noch der Spaß ist da. Man sieht auch, dass man was bewegen kann. Also von daher ist es schon ein toller Wissenstransfer innerhalb unseres Büros, durch die Kommunikation die wir leben. (PharmaAL1, S1) |
| 194 | « [...] Ich bin verantwortlich für diese Abteilung auch. Wir tragen ja alle zusammen die Verantwortung. Wir müssen unsere Ziele erreichen in der bestimmten Zeit und Qualität und das ist die höchste Priorität. (PharmaAL1, J1) |
| 195 | « [...] und manchmal ist doch einfach der Austausch nicht so gut, weil es einfach keine Zeit dafür gibt. Man ist eigentlich bis über beide Ohren beplant und schafft schon den normalen Alltag nicht, geschweige denn sich irgendwie noch mehr Know-how zu verschaffen. (...) Aber ich glaube, dass es einfach zu dünn besetzt ist. Also die Abteilungsleiterenebene und die Wissensenebene sozusagen... Bis man da Leute hingezogen hat. (PharmaAL1, J2) |
| 196 | « [...] Und dann, was wir dann noch machen ist, dass wir uns mit unserer Disziplin, (...) Also als Berechnungsingenieure noch mal auch global treffen, wo dann eigentlich auch immer die Spezialisten, die wirklich schon lange dabei sind eingeladen werden und dann werden bestimmte Themen, die gerade bearbeitet werden besprochen. Das sind dann häufiger Leute, die noch nicht so lange da sind. Die dann irgendetwas präsentieren und alle anderen Gruppen sich das dann an und sagen dann was dazu. (AéroAL1, J6) |
| 197 | « [...] da fällt mir jetzt erst einmal die Fachgruppe ein. Es gibt eben bei uns in der Abteilung 3 verschiedene Fachgruppen, also bestimmte Grossthemengebiete würde ich jetzt einmal sagen. Ich bin also in der Fachgruppe Algorithmen, d.h. alle die etwa ungefähr in diesem Themenbereich arbeiten treffen sich dann ungefähr einmal im Monat zum Beispiel und es wird halt ausgetauscht was jeder innerhalb eines Monats genau macht. (AéroAL2, J2) |
| 198 | « [...] also es ist so, man hat immer... es gibt immer Schwerpunktbereich, (...) da haben sie einen Mann sitzen, der macht das seit 20 Jahren und der macht seit 20 Jahren nichts anderes. Dieser Mann ist großartig, ja, als ich die ANONYME (produit) übernommen habe, und der ist doch immer so ein bisschen ängstlich...damit... weil er weiß, die anderen haben damit nicht so Erfahrung und streckt immer seine Fühler aus... das ist auch so und das Gute ist, ich habe mit dem Mann, als die übernommen habe, am Anfang dann wirklich immer back-to-back und hinterher der noch immer noch. Also ich bin heute noch ein super Kontakt zu ihm. Also der Mann ist wirklich super (...) Er ist unser globaler intake Mann und es ist auch so, dass die Projekte auch wollen,... bei wirklich wichtigen Sachen muss er sich dann auch einkaufen (AéroAL1, J7b) |
| 199 | « [...] Das gibt es auch auf der technischen Ingenieursseite hier bei uns im Designbereich, Konstruktionsbereich, das ist dann so genannte commodity leads gibt, die dann praktisch nur auf dem einen Bauteil sich auskennen und praktisch so die technische Guidance geben: wo soll es hingehen in der Zukunft? Und die können dann auch kontaktiert werden. Aber das ist jetzt nicht so, dass die aktiv ihr |

| | |
|-----|--|
| | Wissen dann weitergeben an irgendwelche anderen Leute, sondern die können kontaktiert werden für Rat und Tat, wir haben hier ein Problem, kann man das so machen oder nicht? (AéroAL1, J3) |
| 200 | « [...] Da wird auch dann unter Fachleuten diskutiert. Wenn jemand auf einem Parallelgebiet arbeitet, kommen durchaus manchmal sehr kritische Fragen, manchmal aber auch große Bewunderung. Also es ist ein tolles Forum, so etwas zu machen. Dieses hat eine langjährige Tradition und es hat sich enorm bewährt, so etwas zu machen. (AéroAL2, S3) |
| 201 | « [...] also ich habe jetzt einmal selber vorgetragen, vor einem Monat ungefähr, und normalerweise geh ich so vielleicht alle drei Monate. (...) also ich fand es gut. Ich habe sehr viel positive Rückmeldung bekommen. Also was ist daran mag, ist, dass man dann ein bisschen bekannt wird also hier auf dem Gelände also alle die damit ein bisschen etwas zu tun haben, die kommen dann in der Regel auch und das bedeutete auch dass man also natürlich kennt man dadurch dann die Leute nicht aber die Leute kennen einen und deshalb hilft es oft schon um sich in der Firma dann weiterzuentwickeln denke ich. (...) also erst einmal bekommt man dort hier immer noch Anregungen also, dadurch dass in andere Fragen stellen bekommt man dadurch neue Ideen, dann ist es so das ich finde je mehr man vorträgt desto leichter fällt es einem und da finde ich so was ist eigentlich ganz gut geeignet zur Übung. (AéroAL2, J2) |
| 202 | « [...] dieser Austausch der normalerweise sehr schwierig wäre, denn es sind sehr viele Personen beteiligt, in verschiedenen Abteilungen, Hauptabteilungen, mit sehr verschiedenen Aufgaben die zum Teil auch völlig disjunkt sind, hat sich das mit dem Radarforum als praxistauglich erwiesen. Man geht einfach hin, hört sich das an, manchmal interessiert es einen auch gar nicht, man hat gar nichts damit zu tun... drei Wochen später bekommt man anderes neues Problem auf den Tisch und man erinnert sich drei Wochen später: Mensch da hat sich doch der Herr XY schon einmal mit befasst. Und das ist sehr effektiv. (AéroAL2, S1) |
| 203 | « [...] Weil auch jetzt, wenn ich Bedenken habe, frage ich meinen Kollegen. Wenn ich irgendwann eine Grenze stoße, wo ich sage: ich bin mir unsicher stelle ich lieber die Frage innerhalb des Büros. Wer hat damit Erfahrung? Wie haben wir es in der Vergangenheit gemacht? Als irgendwo blind los zulaufen und einfach zu sagen: Ach, ich weiß schon wie es geht und ich mach das jetzt so. Falscher Ansatz. (AéroAI1, J1) |
| 204 | « [...] Wenn es um technisches geht oder was in Dokumenten enthalten sein soll, dann nein muss ich sagen, nicht das ich nicht gerne tüftle, aber wenn man genügend auf dem Tisch hat, überlegt man dreimal. Möchte ich das jetzt hier ganz alleine aus grübeln, oder gehe ich und frage jemanden, der Ahnung davon hat. Es ist ein bisschen eine Zeitfrage. Also ich denke, das selber Sachen zu erarbeiten, obwohl schon vor arbeiten da sind, ist eine Zeitfrage und ich glaube in meiner Rolle ist nicht wirklich viel Zeit da, um das ganz alleine zu machen. Und sobald man ein paar Kontakte in der Firma hat, wo man weiß, dass sie zu einem Thema Bescheid wissen, würde ich immer nutzen und nicht die Zeit darauf zu verschwenden, das ganz alleine auf die Beine zu stellen. Das endet häufig eher in Frustration, als dass man hundertprozentig genau weiß, was man da möchte. Das Rad neu erfinden ist mitunter ein bisschen schwierig. (AéroAL1, J4) |
| 205 | « [...] naja meistens hat man ja zum Beispiel Aufgaben (...) ich bin einfach losgegangen und habe mir die Fachleute gesucht für die einzelnen Bereiche und habe mit denen Gespräche gesucht, damit die mir nicht nur einfach sagen: ich habe ein Problem, schreib mir eine Antwort auf, nämlich so hin, sondern: versuchen Sie mir zu erklären, warum sie zu der Schlussfolgerung kommen und wie sie... wie der Weg dahin ist. Und je nach Zeit, ja Zeit ist immer der limitierende Faktor dabei, Verfügbarkeit, habe ich eben versucht zu verstehen, was sie machen, wie sie es machen und vorher das Wissen kommt. (AéroAL1, J5) |
| 206 | die Leute lernen auch wirklich... wie Sie an Ihr Ergebnis selber herankommen, ohne dass es ihnen zum Munde getragen wird. Zum anderen denke ich (...) Die Leute sind langsamer... sage ich einmal, auf einem Level, wo man sie voll einsetzen kann (...) Allerdings denke ich, dass sie danach selbstständiger sind, was ich auch nicht schlecht finde. (AéroAI1, J1) |

| | |
|-----|--|
| 207 | « [...] also ich persönlich versuche immer, denen nicht alles vor zu kauen, gebe ich ehrlich zu, sondern ich versuche sie immer über sag mal über das Stellen von gewissen fragen auf den Sachverhalt selber hinzubringen. Ich versuche ihn natürlich zu erklären: kuck mal, wir machen das System mit dem Grund, damit sie das Hintergrundwissen haben. Ich versuche natürlich auch, meine eigene Erfahrung weiterzugeben: so kuck mal, in der Vergangenheit haben wir das so und so gemacht. Wie sieht es aus?» (AéroAL1, S8) |
| 208 | « [...] Der ältere Kollege (...) der hat halt viele praktische Erfahrungen. Und da nimmt der mich halt manchmal zu Seite und dann gehen wir halt in die Kaffeeküche und dann erzählt er mir halt Sachen, die jetzt die. ...ja alles...alles rund ums Flugzeug zum Beispiel, wo ich jetzt nicht so viel Erfahrung habe. Und das ist zum Beispiel für mich sehr interessant. Dann ist so ein Punkt, dass immer wenn ich eine Aufgabe, eine neue Aufgabe, bekomme, wird mir halt vorher ganz genau erklärt, warum ich das eigentlich mache. Ja? Würde ich das nicht bekommen, wäre es so ein abarbeiten von irgendwelchen Sachen, wo man halt nicht weiß, was man macht. (...) na, ich kriege halt ein Gesamtbild von dem, was die ganzen Kollegen machen. (...) Also das ist schon interessant. Das motiviert auch so ein bisschen. (AéroAL1, J8) |
| 209 | « [...] Allerdings, so im Tagesgeschäft versuche ich die Leute natürlich auch nicht zu sehr zu nerven, ist ja auch klar und versuche dann mir durch irgendwelche Fachliteratur wie die Dinge selber anzueignen. Und wenn ich dann irgendwann nicht mehr weiterkomme oder wenn ich wirklich einmal ganz schnell etwas wissen muss, dann lass ich es mir auch gerne erklären. Ich meine, das sind ja Sachen, die kennt man vielleicht noch irgendwie aus dem Studium. Wenn man, ich weiß nicht irgend eine Arbeit schreiben musste oder irgend eine Präsentation vorbereiten musste, wird man sicher meistens auch erst einmal zuhause hingesetzt in die Bibliothek und hat erst einmal die Fachliteratur gewälzt, bis man vielleicht doch irgendwann einmal zum Professor gegangen ist und gesagt hat: ich komme da jetzt gerade nicht weiter. Und er einen dann weitergeholfen hat. Aber das sind diese Arbeitsprinzipien von früher. 469 |
| 210 | « [...] Wir haben also zum Beispiel Sprechstunden eingeführt. Wir haben einfach gesagt, es gibt 2 Stunden oder 2 Zeitblöcke in der Woche, da ist diese Person definitiv für euch da. Und ihr müsst nicht eine Frage stellen, die für ein spezielles Projekt oder so ist, ihr könnt mit jeder Frage kommen. Wenn ihr über irgendwas gestolpert seid, wo ihr nicht so ganz wisst, wie und warum, dann geht doch da hin und fragt ihn! Weil natürlich diese Leute mit viel Wissen sind auch sonst sehr gefragt. Und dann kommt oft auch so dieser Kommentar: „ja, der ist ja nie am Platz!“ Insofern haben wir gesagt, wir richten wirklich fixe Zeiten ein. Da (betont) ist er am Platz und da könnt ihr kommen und könnt fragen. Das war das eine, was wir gemacht haben. (...) Es war am Anfang ein bisschen zögerlich, aber es wird immer mehr. Wir hatten so ein bisschen social events gemacht. (...) Wir haben Weihnachtessen gemacht, so man sich einfach mal nicht auf der Arbeitsebene trifft, sondern auf der persönlichen Ebene. Und das hat glaube ich auch ganz gut geholfen, so ein bisschen die Angstbarrieren abzubauen. (AéroAL1, S8) |
| 211 | « [...] es gab mehrere, die diese Arbeit gerne haben wollten, so dass immer mal wieder auch aus anderen Abteilungen jemand vorbei kam und gesagt hat: Hier, guckte doch mal das an. Und dass sich dann, wenn ich auch mal fragen hatte, gesagt habe: o.k., ich frag mal nach. (AéroAL2, J2) |
| 212 | « [...] Also, es gibt einen in der Abteilung der schon älter ist und der auch immer relativ interessiert ist, was ich so mache und der eben auch oft, also der eben ähnliche Themengebiete schon einmal bearbeitet hat, und der Müller noch oftmals Tipps gibt oder mir ganze Themen auch schon einmal in 2 h erklärt hat (AéroAL2, J2) |
| 213 | « [...] und dann kommen wir halt zusammen und sprechen über unsere Projekte. Das läuft auch strukturiert, wir müssen vorab ein Excel Sheet ausfüllen, wo unsere Projekte aufgelistet. (...) in diesen 2 h die wir dafür haben, ist ein unheimlicher Wissenstransfer, weil jeder von uns hat ja Neuigkeiten, hat Highlights, stößt auf neue Probleme, neue Herausforderungen, und die teilen wir miteinander, das heißt wenn der andere einen Monat später das gleiche hat muss er nicht von vorne anfangen und das gleiche durchleben und seine eigene Lösung suchen, sondern er hat ja schon die von seinem Kollegen. (...) Und da fließen halt nicht einfach nur die Erfahrungen ein, die wir haben, und die Lösungen, die wir dann erarbeitet haben, sondern auch das Know-how unserer Kollegen von vorherigen Studien (PharmaAL1, J1) |

| | |
|-----|--|
| 214 | « [...] da ist zum Glück noch der Herr ANONYME da. Mit dem ... Mit dem arbeiten wir auch eng zusammen. Und zusammen mit den Leuten, also wir haben so ein Meeting eingeführt, was alle 14 Tag stattfindet, weil da bearbeiten in offizieller Funktion diese ganzen Ausfälle, Schäden, usw. von Flugzeugen. Die bekommt als erstes er. Und wenn es dann spezifisch wird, kommt er dann zu uns, ja das und das ist passiert. (AéroAL1, Tandem) |
| 215 | « [...] Es gibt aber auch noch Abteilungsbesprechungen. Es ist eben so, dass hier einmal im Jahr die ganze Abteilung eben zusammenkommt und da werden dann auch Fachvorträge gehalten also ein bis zwei Fachvorträge so um die 20 min bis halbe Stunde werden dann da eben auch... dass man ein bisschen mit kriegt was die anderen machen. (AéroAL2, J2) |
| 216 | Und dann gibt es natürlich auch die formellen buy-off Prozesse, dass sowohl der Bereichschefkonstrukteur, als auch der Projektschefkonstrukteur, der für das ganze ANONYME (Produkt) zuständig ist, eine Lösung abkaufen muss und auch unterschreiben muss. (...) wie gesagt dieser interne Wissensaustausch, der ist dann eben durch diese reviews. (AéroAL1, S7) |
| 217 | « [...] auch als ich hier eingestiegen bin, hatte ich eigentlich fast ein ähnliches Mentoren-Verhältnis würde ich sagen. Das hat nicht so geheißen und es war nicht explizit so erklärt, aber es hat sich tatsächlich so ergeben. Wenn ich jetzt einmal zurück blicke. Und das habe ich als sehr effizient empfunden. Es ist einfach wesentlich effizienter. (...) dass man einfach viele Dinge zusammen wahr genommen hat, obwohl es manchmal gar nicht erforderlich wäre oder obwohl man sagen würde: Was macht der Neuling denn jetzt eigentlich in so ner Gesprächsrunde, wo nur Hauptabteilungsleiter zusammen sind oder irgendwas, ja ? Warum muss der denn dabei sitzen, würde man fragen. Aber es hat sich als sehr effizient erwiesen. (AéroAL2, S1) |
| 218 | « [...] ich glaube da fällt mir jetzt spontan ein, das haben wir hier relativ schön geregelt in der gesamten Firma. Da gibt es für Neulinge gekommen, da haben wir diesen Paten-Prozess, also so eine Patenschaft. (...) Die Person nimmt dann quasi die neue Person wirklich im ersten halben Jahr an die Hand, in der Art dass man sich auch vorher unterhält, so was nehmen wir uns vor, so 3,4, fünf Punkte. Ja? Einfach so dieses ganz, ganze, ja ich sag mal ganz normale Vorgehen und dann wird die Person von ich sag mal organisatorische Dinge bis hin zum Telefonanschluss oder... oder auch fachlich natürlich mit an die Hand genommen und geguckt so wie lernt die Person laufen dann hier drinnen. (AéroAL2, FOCUS, S) |
| 219 | « [...] also die ersten Eindrücke waren auf jeden Fall: „boah, ist das viel hier!“ Also es war für mich nicht so greifbar irgendwie. Ich wusste nicht so, wie es zu richtig die Unternehmenskultur, wie es das so angesetzt... kannte ich mich nicht so aus. Und da wird man hier wirklich so eigentlich kann man sagen, an die Hand genommen und die Leute führen einen dann so ein (...) und dann habe ich halt auch einen Kollegen bei mir, der sich halt... den ich halt immer ansprechen kann bei irgendwelchen Problemen. (AéroAL1, J8) |
| 220 | « [...] Ja, also bei mir geht jetzt gerade hier...ein Mitarbeiter geht jetzt hier gerade in den Ruhestand und da habe ich seit 2 Jahren habe ich jetzt einen jungen Mitarbeiter mit dem mitlaufen, der das Wissen einfach aufnehmen soll. Weil er wirklich unersetzlich ist. Wissen hat über eine bestimmte Radarproduktfamilie und bestimmte Technologien. Und das wird uns sehr weh tun, trotzdem, aber wir haben jetzt gezielt versucht, einen aufzubauen, der das kompensieren kann. Zu 90% oder zu 95%. (AéroAL2, S1) |
| 221 | « [...] Wir hatten in der Abteilung, (...) einen Kollegen, der sollte in Rente gehen. Und er hat glaube ich über den Zeitraum von anderthalb Jahren einen zur Seite gestellt bekommen und das hat fantastisch funktioniert. Der Mitarbeiter ist heute als externer Mitarbeiter angestellt und hilft immer noch aus. Aber, aber das war wirklich ein sehr umfangreicher Transfer (...) er hat jahrelang als Spezialist, gerade was Feuerschutz und Ähnliches angeht, gearbeitet. Die sind häufig zu zweit, richtig im Doppelpack, aufgetreten (...) ich habe wirklich den Eindruck gehabt, dass sie zusammen, als eine Person gearbeitet haben. So dass der Nachkommende, gewisse Sachen mitarbeiten konnte und eine gewisse Hilfestellung bekommen hat und überhaupt sich dessen bewusst wurde, was da alles zusammenhängt. Was die Zusammenhänge sind, was sein Aufgabenfeld ist. (AéroAL1, J4) |
| 222 | « [...] Die Praxis ist so, dass sich herausgestellt hat, dass diese erfahrenen Mitarbeiter meistens so |

| | |
|-----|--|
| | umfassende Erfahrungen haben, dass sie das nicht eins zu eins auf einen Nachfolger übertragen können, so dass sie meistens zwei oder drei Mitarbeiter aussuchen, die in einer beruflichen Tätigkeit sind, die benachbart ist zu dem was sie lernen sollen und gleichzeitig eben den Wissenstransfer von diesem erfahrenen Mitarbeiter durchführen. Aber dann nur für einen Teilbereich seines Wissens. Und dann für andere Teilbereiche macht das dann ein anderer. Sonst wären die völlig überlastet, damit, diese Erfahrungswerte zu übernehmen. Dieses ist ein Modell, was natürlich für besonders qualifizierte Mitarbeiter ist. (AéroAL2, S3) |
| 223 | « [...] ich habe ihn schon oft einmal geschnappt und wir sind dann gemeinsam zum Essen gegangen. Weil eigentlich geht er hauptsächlich alleine zum Essen oder in einer ganz ganz kleinen Gruppe und kapselt sich eher ab und dementsprechend, wenn ich Ihnen schon einmal gesehen habe dann: Ja, kommen Sie doch einfach dazu! Hier ist noch ein Platz frei! Und... da einfach noch einmal ein Stück weit zu puffern (...) Ja ich meine generell entsteht natürlich eine ganz andere Vertrauensbasis. Als es war dann zum Beispiel so, dass ich meinem Kollegen zu Nikolaus, habe ich ihm einen kleinen Nikolaus mitgebracht aus Schokolade, hat er sich natürlich riesig drüber gefreut, hat mir dann hinterher ein Stück Gummibärchen-Packung angeboten. Also nicht nur die Packung, sondern auch den Inhalt (beide lachen) oder, was waren das andere? Irgendwann hat er mich zum Weißwurstessen eingeladen. Ich weiß gar nicht warum. Es waren einfach so. (AéroAL2, J1) |
| 224 | « [...] Ich wurde eigentlich sehr gut aufgenommen. Ja, also dadurch dass ich aber auch direkt mit meinem Chef zu tun hatte und er mich dann immer mit in irgendwelche Besprechungen oder irgendwelche Meetings immer mit reingenommen hat, hat dann jeder gesehen: o.k., der gehört zu dem. Da müssen wir vielleicht schon ein bisschen offener sein. (PharmaAL1, J2) |
| 225 | « [...] also ganz am Anfang wurde ich auch in einem Projekt mit dran beteiligt. Hintergrund war dann so dragieren. Da habe ich auch mit jemandem zusammengearbeitet, der ist schon Ewigkeiten hier im Unternehmen. Er gehört schon fast zum Inventar der hat mir super viel beigebracht und sehr, sehr viel erzählt, was das dragieren anbelangt. Alles nun mal eine Sache ist, die kennt man so nicht. Die lernt man im Biotechstudium nicht kennen. Das ist der Pharmazie von ano datio eigentlich und er ist wirklich so von der alten Schule, aber er hat mich dann wirklich mit an den Dragierkessel genommen, hat mir das gezeigt, hat mich selber machen lassen, stand daneben, hat auch aufgepasst. Also das war schon sehr hilfreich, jedenfalls was diese Technologie anbelangt. (PharmaAL1, J1) |
| 226 | « [...] man sieht halt sehr schnell, dass es ergänzt also ein alter Kollege weiß dann „Ei ja, da haben wir noch ein Problem“ und dann „wir sollten noch das nachrechnen“ das man dann möglicherweise die Ergebnisse schön übereinander legt das (...) das man einfach sich dann ein Bild verschaffen kann, wo die Unterschiede sind. Der ergibt sich einfach eine gute Möglichkeit der Zusammenarbeit. Weil der eine weiß sozusagen, was da passieren müsste. Der andere kann es aber gut darstellen, was aus dem Rechner herauskommt. Von daher, ich denke das die Erfahrungshintergründe... Ergänzen sich da gut. (AéroAL3, 554) |
| 227 | « [...] Und wenn er das Rad sich weiter dreht, ist es halt so, dass der neue Kollege, der 2-3 Wochen da ist, den nächsten Neuen schon wieder anlernt. Die Differenz, die der erste schon hat, an wissen, dass er noch nicht hat durch die Routine, die er noch nicht kennt, ist natürlich da ein Risikofaktor, dass da etwas schief gehen kann. Und früher war es halt so, also ich hole geme die Vergangenheit raus, wenn man irgendwo auch nach der Lehre angefangen ist, man ist da erst immer noch mit den Leuten mitgelaufen. Heute wird das sofort als vollwertiger manpower gesehen. Er hat 8 Stunden verfügbar zu sein. Damals war es halt so, man ist bei dem Kollegen bei gestellt worden oder zugeteilt worden, dass man mit ihm zusammen arbeitet. Da ist es dann so, dass man zum Beispiel 2-3 Wochen die gleichen Arbeiten getan hat, für den Kollegen eine Entlastung in dieser Zeit, aber dieser Lerneffekt, den man da hat und die Fragen, die man da stellen konnte....! (PharmaAL1, S1) |
| 228 | « [...] also die ideale Rolle wäre, diese Person, die Vertretung oder die Nachfolge ist schon bekannte die Person kann nur noch ihr Wissen vermitteln, um das in der Firma dazu lassen. Das wäre die ideale Vorstellung. Das wird hier aber nicht so gelebt werden, weil das zu teuer. Ist so, aber das wäre die Idealvorstellung. Dass sie nur noch die letzten fünf Jahre ihr Wissen weitergeben kann oder festigen kann. (PharmaAL1, FOCUS; J) |

| | |
|-----|---|
| 229 | « [...] die Not ist momentan nicht so groß. Ne? Also wir haben kaum Mitarbeiter über 60. Da verrentet nicht so viel. Aber nichts desto trotz, drei, vier Jahre sind im Bereich Personal eben eine verdammt kurze Zeit. Das ist etwas anderes. Die Notwendigkeit wird so noch nicht gesehen. (...) Sonst redet man immer vor die Wand und sagt: Wir haben ein Durchschnittsalter von 39! Wo ist das Problem? Und dann will keiner meine 17 Jahre hören (...) die Notwendigkeit wird so auch noch nicht gesehen. Weil wir eben heute noch Noteinsätze...Notarzteinsätze in Unternehmen fahren können und uns gegenseitig unterstützen. Aber das ist eben nicht die beste Lösung. Das ist eben nur die Sofortmaßnahme am Unfallort. (PharmaAL2, RH1) |
| 230 | « [...] es gibt aus persönlichem Interesse immer... Ja wir haben da natürlich viele Vorgesetzte, die meistens die Älteren sind, ein Interesse, den jungen Ingenieuren etwas beizubringen. Viele von den Jungingenieuren (...) gehen auch gezielt auf die Suche nach Informationen und nach so einer Art Mentor, die ihnen dann auch dementsprechend...ja, zum einen den Job erklären können, zum anderen das Wissen vermitteln. Aber das ist mehr persönliche Initiative. Das ist mehr im zwischenmenschlichen Umfeld anzusiedeln. Ich denke, dass da keinen strukturierten Ansatz in dem Sinne gibt. (...) Bezüglich Mentoring,... es jetzt eher um die Karriere geht als ums... als um die technische Entwicklung der Person... das gibt es auch. (...) Also so habe ich es auch gemacht... ich habe Personen, logischerweise meistens im Senior Management, die man anfragt, zu denen man ein gewisses Vertrauenslevel aufgebaut hat, ob man gerne oder ob sie gerne für einen den Mentor machen wollen würden, ob sie einen dabei unterstützen würden. (AéroAL1, J1) |
| 231 | « [...] also ich sag mal so, ich habe viel für diesen Chefkonstrukteur gearbeitet. Meine Arbeit scheint im gefallen zu haben, sagen wir das mal so und er fand auch, dass sich Potenzial habe, mich weiter zu entwickeln, so in die Richtung zu gehen. (...) Das war der Grund, warum man auf mich zu bekommen ist und gesagt hat: weißt du was, ich möchte dich jetzt als Mentor betreuen, weil ich denke, dass du in die Richtung gehen kannst. Also, der ist auf mich zu gekommen. (AéroAL1, S6) |
| 232 | « [...] Aber es ist auch sehr praktisch, denn auf diese Weise kann man auch einmal sehr individuelle Fragen stellen, gerade bei meinem Mentor, weil er in der entsprechenden Sparte ist: Wie sehen die globalen Visionen aus? (...) Und ich habe, ich bin sehr sehr offen mit meinem Mentor gewesen und habe auch ganz klare-ich kriege auch sehr offenes Feedback, was persönlich nicht immer nur auf die Firma begrenzt ist, aber ich finde einen sehr stark an die Firma bindet. Man hat einen, oder zumindest bei mir war der Eindruck sehr stark so, dass ich der Meinung war: Ja, ich kann seinem... seinem Rat jetzt vertrauen, so mal der auch jenseits von den Grenzen von AéroAL1 funktionierte. Also er hat auch gesagt: Ja klar! Wenn das interessant für dich wäre, gehe doch zu einer anderen Firma und kommen später wieder! Also ich denke so bindet man Leute wesentlich besser langfristig ins Unternehmen, als wenn man sagt: Nein Nein Nein, geh doch nicht woanders hin! Bleib lieber hier! Hat mich überrascht, aber auch gefreut. Nicht dass ich jetzt weggegangen wäre, aber ich wollte es eigentlich eher wissen, ob der ein offener Rat zu meiner Person kommen würde oder einen sehr AéroAL1 gebundener Rat. (AéroAL1, J1) |
| 233 | « [...] Das hat so etwas mit persönlich... also da kannst du eher persönlich... also man hat die Möglichkeit, also wenn man jetzt, also, man hat die Möglichkeit, aber man muss es wollen und dann auch initiieren. Und da hatte ich jetzt noch nie das... irgendwie... soll es geben ja. (AéroAL1, J7b) |
| 234 | « [...] Naja, so eine Art mentee oder eine Art Zögling habe ich in der Form nicht. (...) Wir haben auch ab und zu einmal Werkstudenten und die versucht man eben ab und zu einmal ein bisschen zu unterstützen. Aber auch hier wieder, wo ist die Philosophie und die Struktur? Aber auch da haben wir in der Abteilung keine Struktur. Wir machen uns ab und zu einen Plan. Letztens hatten wir einen Mentor sogar ausgewählt, der sagt wieder: Du bist der focal point für den Werkstudenten. Du bist der Ansprechpartner, du koordiniert. Es variiert und die Inhalte selbst sind nicht festgelegt, sondern dann subjektiv von dem Kollegen. (AéroAL1, S5) |
| 235 | « [...] Ich sage mal so: in das formelle Mentoring werden normalerweise eigentlich high-potentials aufgenommen. Dadurch, werden zu dem Zeitpunkt allerdings noch eine Altersgrenze. High-potentials wurde nur aufgenommen, wenn sie noch unter 35 waren. (...) Es ist jetzt heutzutage auch noch ein bisschen anders. Es ist leichter, Mentoring aufzubauen, auch ein offizielles Mentoring. (AéroAL1, S6) |
| 236 | « [...] das Mentoring bezieht sich eben wirklich, tatsächlich auf Karriereentwicklung und soll eben auch |

| | |
|-----|---|
| | sage ich mal möglichst von jemanden durchgeführt werden, der nicht direkter Vorgesetzter ist. (...) So kann man da ein bisschen direkter und offener eben darüber reden. (AéroAL1, S6) |
| 237 | « [...] Ich weiß nicht wie das Mentorship Programm hier aufgezogen ist. Ich weiß nur, was ich mir darunter vorstellen und wünschen würde. Und das wäre eine Fachausbildung. Dass man Fachleute heranzieht und gezielt auf einer Fachtätigkeit hinaus bildet und mit Wissen ausstattet. Und zwar nicht nur mit Wissen, ganz schmalbandig, sondern auch breitbandig. Mit ein bisschen: was war in der Vergangenheit, was haben wir gelernt? Wo gehen unsere Forschungsziele hin? Und wie muss ich das Gesamtsystem verstehen? (...) Auf der einen Seite ist es eine verpasste Chance, war man das Wissen dieser Leute nichts an einen, gezielt an einen Nachwuchsengeieur weitergibt. Aber das wäre das, was ich mir vorstellen würde. Einen erfahrenen Senioringenieur zu nehmen und zu sagen: Okay, ich ziehe mir gezielt einen Nachfolger heran oder gezielt würde ich jemanden aus für eine bestimmte Aufgabe. (AéroAL1, J5) |
| 238 | « [...] Es ist immer das Vieraugenprinzip hier, das heißt man braucht immer eine Unterschrift von einem erfahrenen Kollegen, wenn man irgendwelche Anweisungen herausgibt. Und die stellt einfach sicher, dass nichts passiert, was auch wichtig ist. Was einem auch selber die Sicherheit gibt, o.k., wenn ich mal irgendwo oder wenn ich der Meinung bin, das Problem ist gelöst und diese Anweisung ist richtig, ich muss eh zu jemanden gehen, der es noch gegenzeichnet und der weiß, wovon er redet. Weil nur damit bekommt man auch die Unterschriftberechtigung. (AéroAL1, J5) |
| 239 | « [...] und ich meine wir haben immer das Vieraugenprinzip, also ist es auch heute so nicht, dass einer etwas ausrechnet und dann damit los läuft. Sondern es ist grundsätzlich so, dass wir dann immer gebackupt werden. Aber dass man sozusagen... dass man nicht sagt" die es jetzt neu! Da muss man jetzt genau hingucken", sondern dass es ein normales back-to-back checking war, vielleicht nach einem halben Jahr bei der Komponente. Und so nach und nach kriegt man halt immer mehr Komponenten, aber es ist ja auch immer so, wenn man dann bei einer anderen Komponente ist, man weiß es ja auch. Man ist dort nicht der Spezialist, also wird man dort natürlich sich dann backen, bis man dann mehr weiß. (...) es ist immer so, dass wir unsere Aufgaben checken lassen, klar. (AéroAL1, 7a) |
| 240 | « [...] Also wir haben eigentlich überall das Vieraugenprinzip drinnen, wo auch wieder Erfahrung übertragen wird. Also wenn einer so eingefahren ist, das habe ich oft gemerkt, als noch mehrere Kit Mon waren, wenn immer die gleichen sich gegeneinander geprüft haben, macht es auch keinen Sinn. Wenn gewechselt wurde, also dass man wirklich darauf geachtet hat. (...) Dann wurde das gemacht, da wurde Fehler erkannt. Dann denke ich kuck mal: Eh, der geht über den Prüfstand der Motor, der kommt noch bei vorbei. So, wenn der Prüfer immer den gleichen Fehler wieder findet, bei der gleichen Konstellation, dann ist mal Zeit, dass man mitunter auch über das Wissen spricht. (AéroAL3, S 4 ou 5, 801) |
| 241 | « [...] Und gerade hier in Deutschland, dadurch dass wir sage ich man noch jung sind im Verhältnis zu anderen Industriebereichen und die Hierarchie relativ flach ist, gibt es eben auch viele Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln. Und man kennt sich untereinander vielmehr man kann eben auch sagen: Mensch, dann wechseln wir mal. (...) Dann tauschen wir die innerhalb der Gruppen aus, so dass die Leute sich weiter entwickeln können und wir auch etwas davon haben, wenn sie sehr viel flexibler einsetzbar sind, aber auch mit einem skillset zwischen den Abteilungen. (...) na ja einerseits ist es immer schwierig, wenn man einen guten Mitarbeiter verliert, aber andererseits wollen die Leute auch mal was anderes. Immer jedes Jahr das gleiche macht, ist es natürlich auch langweilig. (...) Innerhalb der Abteilung machen wir das schon. Also da ist es so, dass wir, dass wir sage ich mal eine skill echance matrix haben, dass sie Mitarbeiter haben, wo wir sagen: Okay, der hat Potenzial und dass sie für die Pläne haben. Dann und dann kommt er in die Gruppe und dann und dann kommt er in die Gruppe. (AéroAL1, S6) |
| 242 | « [...] Jetzt machen wir es in der Form, dass wir Mitarbeiter... indem wir eine job-rotation machen, in dem die unterschiedliche Bereiche dabei logischerweise durchlaufen. (PharmaAL1, S3, 927) |
| 243 | « [...] Ich habe einmal gewechselt. Dass ich damals gemacht habe, ich hätte mir gesagt: "Mensch, ich will zur ANONYME (nom du département) gehen". Also ich habe jetzt (lacht), die hatten da gar keine Stelle, ich habe mir so gedacht „da willst du hin“. Bin einfach dann zu dem Gruppenleiter damals hoch und meinte so, also die haben ja mehrere Gruppen und dachte so „erstmal die“. Bin ich zu ihm gegangen und dachte „Mensch“, hab mit ihm geredet und er hat sich Zeit genommen und wir haben uns unterhalten. Und er: „na |

| | |
|-----|---|
| | <p>ja“, der hat jetzt nichts und so, aber er hatte gedacht: „na ja, wo etwas wäre, war eine Gruppe weiter“. Da wo ich auch jetzt tatsächlich gelandet bin. Und dann dachte ich so: „naja, dann redest du mal mit dem.“ Dann hatte er dem andern Gruppenleiter schon Bescheid gesagt. Dann hatte der mich dann angesprochen. Dann habe ich mich mit dem noch mal unterhalten. Also wie gesagt, die..“ naja, vielleicht haben wir eine Stelle. Aber es ist jetzt noch alles nicht... nichts aus... also praktisch spruchreif. Und dann müssen wir ein bisschen warten“. Dann habe ich irgendwie ein halbes Jahr gewartet und nach einem halben Jahr kam er zu mir zurück: „Mensch, jetzt ist die Stelle... die ist jetzt offiziell also raus in Taleo. Bewirbt sich doch!“ Und dann habe ich mich darauf beworben, also das war, wie gesagt. (...) also man kann sich wirklich und so würde ich es glaube ich auch machen, dass man sich überlegt, wo will man hingehen und dann mit den Leuten einfach redet. Und ja, das klappt dann eigentlich... (AéroAL1, J7b)</p> |
| 244 | <p>« [...] Ja gut, generell wollen wir sich eigentlich von Personen getragenen Wissen wegkommen, durch Knowledge Management und Wissensmanagement das Wissen in dokumentierter Form ...zu managen. D.h., nach jedem Projekt oder jeder größeren Aktivität gibt es so genannte lessons learnt sessions, wo die Hauptpunkte, die KeyPoints aufgeschrieben werden und eben in Form von Berichten auch dokumentiert und abgelegt werden. So dass wir einfach ein Stück weit von den Personen unabhängig werden. Und ich meine wir sind ein selben dynamischer Betrieb. Es gibt sehr viel Fluktuation, Veränderung, d.h., die Personen die Wissen tragen sind nicht unbedingt in 2-3 Jahren noch hier, sondern ganz anderen Bereichen und dann würde das verloren gehen. Und deshalb haben wir...ähm, in den letzten Jahren hauptsächlich versucht, mehr auf saubere Dokumentation festzulegen, damit das Wissen eben auch hier in der Abteilung bleibt. (AéroAL1, S9)</p> |
| 245 | <p>« [...] aber oft ist ja ein Bericht halt, ja.... Das ist sozusagen die Spitze vom Eisberg, die hat man aufgeschrieben, aber die ganzen Überlegungen dahinter, aus welcher Gesamtsituation das entstanden war, das geht eben verloren. (AéroAL1, S1)</p> |
| 246 | <p>« [...] Es ist aber auch die Frage, wer schaut es sich wirklich an. Häufig hat man den Eindruck, die Leute lesen gar nicht, was vorher gemacht wurde. Aber das ist doch häufig glaube ich der Arbeitsbelastung geschuldet. Die Leute sagen: hey, ich komme sehr weit meinem gesunden Menschenverstand. Die 10 % der Fehler, die ich potentiell noch mache, könnte ich durch viele viele Stunden Berichte wälzen sicherlich ausmerzen, aber die Zeit hat man häufig nicht dafür aber das ist klar, 80 % der Arbeit sind in 20 % der Zeit gemacht und die restlichen 20 % brauchen dann entsprechend lange, um sie wirklich beendet zu haben. (AéroAL1, J1)</p> |
| 247 | <p>« [...] Natürlich extrem beschäftigt. Sollte immer eine Dokumentation machen, dass wir ist... dass der Einstieg für den Kollegen hier viel einfacher wird... schafft er nicht, macht er nicht. Das wurde halt vorher nicht bedacht. Das ist halt die Problematik. (AéroAL1, J3)</p> |
| 248 | <p>« [...] Es ist sicherlich eine wichtige Aufgabe für uns, einfach mental das in die Köpfe rein zubringen, dass es nicht nur wichtig ist, seinen Kollegen anzusprechen, sondern auch die lessons Learned logs abzugreifen. Denn der Kollege mag ja auch nicht alles wissen, selbst wenn er zehn Jahre Erfahrung hat (...) Das ist sicherlich aus meiner Sicht eine große Herausforderung. (AéroAL1, S1)</p> |
| 249 | <p>« [...] Diese lessons learned sind ungeheuer wichtig und die meisten jungen Mitarbeiter wissen nicht, dass es lessons learned gibt. (AéroAL2, S3)</p> |
| 250 | <p>« [...] Das haben wir in der Vergangenheit auch nicht gemacht, so dass man auch den jungen Mitarbeitern gar nicht die Chance gibt und sagt: "Ja, wenn der nicht wirklich mit dir reden will, und die Zeit nicht aufbringen will, dann gehe halt guck halt in dem Bericht nach. Da steht es ja." Man gibt ihnen nicht wirklich die Möglichkeit und das finde ich ein bisschen schade. Irgendwann kommt der Punkt, wo die Leute mit den vielen Wissen in den Ruhestand gehen, und dann sitzen wir da und wir wissen... wir wissen ja teilweise schon heute nicht mehr, warum wir Dinge vor zehn Jahren gemacht haben, wie wir sie gemacht haben. (AéroAL1, S8)</p> |
| 251 | <p>« [...] Ich glaube, wer Wissenstransfer will, der muss die Leute zusammenbringen, möglichst auch informell, möglichst auch im Kaffeezimmer, oder sowas wie nem Radarforum, wo es gar nicht drum geht ich tret jetzt mal auf und erzähl euch allen, wie ihr es machen müsst, sondern ich trete jetzt auf und sage euch, was ich so den ganzen Tag mache, wenn es euch interessiert. Also der informelle Charakter ist mir da wesentlich wichtiger. Also ich glaube alles, was tool ist ist zwar ganz schön, aber es wird nicht</p> |

| | |
|-----|--|
| | funktionieren. Und das ist die Herausforderung. Wie bringe ich Leute zusammen, die Wissen haben in bestimmten Gebieten mit Leuten, die dieses Wissen gebrauchen könnten. Und wie bringe ich die noch dazu, sich miteinander zu unterhalten. Das ist die Schwierigkeit. Und dafür habe ich auch kein Patentrezept. (AéroAL2, S1) |
| 252 | « [...] Ein sehr erfahrener, ein sehr angenehmer Mensch (...) der einen sehr großen Wissensschatz hat und diesen Wissensschatz auch sehr gerne weitergibt und der hat dann einfach auch einmal Jung-Ingenieure, damals war ich glaub ich ein halbes Jahr in der Firma, für ein 2 h mit in einen Raum genommen und hat aus seiner Erfahrung Sachen erklärt, hat dann auch solche Leitsätze im Prinzip, prägende Leitsätze für mich, gesagt. Wie: Calibrate your eyes! Man soll nicht immer nur das Schlechte sehen, sondern man muss auch mal das Gute sehen, um das Schlechte zu erkennen (...) Im Rahmen Befunde - dass man sich nicht nur auf den Schreibtisch konzentriert und was man gerade macht in seinem ganz kleinen Denkfeld, sondern dass man auch einmal rechts und links guckt, dass man auch einmal die Gesamtheit (...) versteht. Auch wenn man nur für einzelne Komponenten zuständig ist in dem Moment, dass man die Auswirkungen, den Einfluss auf das Gesamtsystem viel besser verstehen muss. Das kann man einfach nur durch Nachfragen, durch persönlichen Kontakt zum Beispiel mit der Entwicklungsabteilung, mit den Designern, mit den Mechanikern... auch nach einem Test Bestandteile anzugucken und zu verstehen, was das ANONYME (produit) einem sagen möchte. (AéroAL1, J5) |
| 253 | « [...] dann gebe ich ein Training, das wiederum sagt, diese externen Gesetzesvorschriften von heute, warum sind Sie eigentlich so von heute? Da gehe ich also genau den anderen Weg. (...) Warum hat der Gesetzgeber das gefordert? Und da nehme ich natürlich den Faden in die Vergangenheit auf und sage, wieso ist das so entstanden mit all vielleicht den Facetten, die manchmal Sinn oder Unsinn ausmachen? Aber da will ich vermitteln, das was der neue Kollege wissen müsste (...) auch das Luftfahrtsicherheit betrifft will ich, stelle ich mir vor, sollte gut sein, wenn er weiß, warum ist das so. Damit er nicht nur einfach stupide kopiert, was bei Wissenstransfer der kognitiven Stufe drei oder so vielleicht erwartet wird, das heißt er kann Bekanntes anwenden, sondern dass er sagen kann: Nein, nein, nein, stop! In dieser dynamischen Welt ist man wissen deswegen gut, weil ich weiß, woher kam es? Und jetzt können die Historie sagen, in der Geschichte: Ja, viele politische Entwicklungen kann man extrapolieren durch Wissen der geschichtlichen Abläufe. Also ist er vorbereitet zu einem gewissen Maß X für die Zukunft, wenn er verstanden hat, woher kommen diese Regeln. Und dann kann er bewerten ... (AéroAL1, S2) |
| 254 | « [...] Es ist so, dass hier im Hause eine ganze Anzahl von Trainings spezifischer Art, über Zulassung, aus der Zulassung heraus, über Berichte schreiben usw. angeboten werden. Und sehr viele davon werden von uns gemacht, das heißt sie halten die persönlich, weil wir das für besser halten, dass die Leute das authentisch aus erster Hand bekommen im Vergleich zu einer Trainingsorganisation, die das macht oder jemanden, der es auch nur gelernt hat und dann weiterplappert. (...) ein paar Fotos zu zeigen von ein paar blutigen Leichen, als das Flugzeug abgestürzt ist, das ist das eine. Aber selber mal da gewesen zu sein und eine Notfalluntersuchung gemacht zu haben und dann den Leuten zu erzählen, wie es aussieht, das ist etwas anderes. (AéroAL1, S7) |
| 255 | « [...] Was ich ja versucht zu erklären, (...) ist das ja der Wissenstransfer meines fachlichen Wissens. Wo ich sage, der ist nicht entkoppelt. Der kann auch nicht entkoppelt werden, von dem, was dieses Beziehungsgeflechts Wissen anbetrifft. Und da muss man, müsste man als Unternehmen hingehen und sagen, o.k. bevor der Trainer eine Gruppe trainiert mit seinem faktischen Wissen, mit seinem fachlichen Wissen muss er erst einmal... der Wissenstransfer muss stattgefunden haben über dieses Beziehungsgeflechts, nämlich Beziehung Trainer/Trainierter. (...) Wie kann ich mich in seine Sprache herein versetzen? Oder umgekehrt, wo muss ich sagen, habe ich noch nie gehört was du machst. Was bist du? Oder wo ist deine fachliche Expertise heute? Aber wenn man dieses, den Wissenstransfer zunächst einmal umdreht und sagt die junge Generation trainiert ihre Denkmodelle an den Trainer, damit der die Fähigkeit erhält, in diesen Schemata, die er hoffentlich dann aufnehmen kann, weil er hat ja zumindest ein großes Lebenserfahrungspotenzial, dass er dann eine große Gruppe erwischt mit dem Training, dass er dann fachlich zurück spiegelt. (AéroAL1, S2) |
| 256 | « [...] Und ja, das hat sich damals halt perfekt ergeben, dass er die Zeit hatte und uns die Zeit gegeben wurde, daran teilzunehmen. Dass man ja auch nicht vergessen, man hat eine Aufgabe zu erledigen. Dafür |

| | |
|-----|---|
| | wird man bezahlt und dann kann man nicht stundenlang irgendwo sich Geschichten anhören! Weil so wird es hier teilweise abgetan. (...) Auf der anderen Seite kann ich natürlich den wirtschaftlichen Aspekt dahinter verstehen. Wenn ich 20,30 Leute 2-3 h etwas anderes machen lasse, und das jede Woche, ist das ein wirtschaftlicher... ja, Schaden der der im Prinzip entsteht, weil ich im ersten Moment ja keinen... nichts daraus ziehe. (AéroAL1, J5) |
| 257 | « [...] als ich angefangen habe, ist es natürlich so,... ich wurde nicht auf alle Komponenten gestürzt, sondern ich hab sozusagen die Komponente, die mir jetzt am nächsten war, d.h. (...) an dem ich schon gearbeitet hatte, also an der Universität für fünf Jahre, mit dem kannte ich mich dann auch sozusagen vom aerodynamischen bedingt gut aus, weil ich da jetzt Tests daran gemacht hatte. Und habe dann angefangen, habe dann angefangen mit einem Projekt...wo ich mit jemandem, der das vorher gemacht hatte, also ein Kollege. Also wo ich angefangen habe muss ich allerdings dazu sagen, es gab zwei Aerodynamiker. Wir sind jetzt acht. Ich war die dritte. Und es war auch so, dass die beiden sehr lange da schon waren. (...) Also es waren eigentlich sozusagen schon zwei alte Hasen, sich ganz gut auskannten so, d.h. also von dem was sie gemacht haben, weil sie auch zu zweit waren. Der eine von beiden,... als ich jetzt dazu kam er auch praktisch schon lange niemand mehr dazu bekommen... und deswegen hatte der eine mich... mit mir sozusagen ist er dann die Prozesse durchgegangen, die die beiden hatten. (AéroAL1, 7a) |
| 258 | « [...] Ich musste erst einmal sozusagen von Null beginnen und ich habe ja nun Kraftfahrzeugtechnik studiert, was eigentlich nichts mit Flugzeugbau oder entfernt mit Flugzeugbau zu tun hat. Die Spezialisierung Verbrennungsmotoren erleichterte mir das aber wesentlich, weil Richter an der Uni auch schon am Prüfstand gesessen habe über Jahre hinweg. Und da konnte ich da sehr frei schalten und walten wie ich das wollte und musste mir erst mal da eine Wissensbasis selbst bauen..(AéroAL3, J3) |
| 259 | « [...] Also viele Sachen sagen wir mal, dadurch das ja schon eine praktische Ausbildung gemacht habe, hat man halt schon gesehen, das ist also im Prinzip nichts Neues mehr. Wieder andere Sachen, die dann mehr Richtung Luftfahrt gehen, da hatte ich in dieser Richtung keinerlei Vorkenntnisse. Also da muss man sich dann schon intensiver damit auseinandersetzen. Aber mir hat es bisher immer Spaß gemacht, und es ist mir auch eigentlich relativ leicht gefallen, der sich könnt jetzt nicht sagen, dass ich mich mit irgendetwas schwertue, der in der Richtung. (AéroAL3, J4) |
| 260 | « [...] Nein, das war bei mir ähnlich. Also ich habe sozusagen auch angefangen als Praktikant ganz lange Zeit, dann habe ich meine Studienarbeit, meine Diplomarbeit geschrieben in der Abteilung und dann fing das Projekt an. Dann wurde ich gefragt, ob ich das machen will. Wollte ich... wollte ich immer, einmal wissenschaftlich tätig sein nach meinem Studium. Und danach war es wie ein Selbstläufer dann, dann ging das ja weiter. (...) Vollanstellung, direkt nach dem Projekt. Das war ganz toll eigentlich, dass es funktioniert hat. (...) und die Leute kannten mich schon! (AéroAL1, J2) |
| 261 | « [...] Also ich, mir wurde ja jemand zu Seite gestellt in den ersten... also praktisch so eine Art Coach oder der mir praktisch... mit dem ich auch in direkten Leben, Arbeitsleben nur zusammengearbeitet habe und der mich dann praktisch auch an gelernt hat über mehrere Jahre. Und dabei das Verhältnis relativ gut und diejenige Person war auch relativ gut im Anlernen und dadurch hatte ich da eigentlich keine großen Probleme denke ich. ...dem wurde ich zur Seite gestellt mit dem habe ich dann zusammengearbeitet und der hat mir praktisch auch Arbeitspaket sie gegeben da irgend einem Punkt konnte ich dann alleine stehen und habe Sachen auch selber übernommen. (AéroAL1, J3) |
| 262 | « [...] also am ersten Tag wurde ich schon abgeholt, vom Rangältesten der zur Verfügung stand von der Abteilung und der hat im Prinzip mir eine kurze Einführung gegeben (...) der war gleich am ersten Tag. Der war da und der damit in das Papier eingetragen für meinen Einarbeitungsplan und, ja, hat mir am Anfang extrem viel helfen können natürlich, gerade die Dinge: wo liegt was? Wo hole ich meinen Schlüssel? Wie funktioniert der Drucker? Welche E-Mail-Adresse habe ich? Welche Telefonnummer? Also die ganzen Kleinigkeiten, da hatte ich ihn als Ansprechpartner. (...) in dem Einführungsplan da stehen unter anderem die verschiedenen Verantwortlichen für besondere Fragen drin, dass zum einen als Hinführung, und der Arbeitsplan selbst, indem steht anderen, in welchem Arbeitsgebiet werde ich mich... in welchem Arbeitsgebiet werde ich arbeiten, welche Teilziele möchte ich realisieren, und das ganze geht über ein halbes Jahr und dann kommt ein Gespräch mit dem Verantwortlichen, also in dem Fall hier der |

| | |
|-----|---|
| | Abteilungsleiter und dann gebe ich meine Bewertung ab an meine Abteilung und sage was gut gelaufen ist und was nicht gut gelaufen ist. Habe ich tatsächlich in dem gearbeitet, wo ursprünglich festgelegt wurde? Und wie soll ich mich weiterentwickeln? Und das war jetzt vergangenen Februar hatte das Gespräch statt gefunden. (AéroAL2, J1) |
| 263 | « [...] Genau, dort wurde ich eingestellt. Erst einmal als Associate - genau, da habe ich die erste Zeit natürlich gehabt nur um mich einzuarbeiten, ganz klar. Ich bin alle Abteilungen einmal durchgelaufen, um mir ein Bild zu machen, wie die Struktur hier so ist. Dann hatte ich erst einen Kontakt, dass sich Projekte quasi selbst bearbeitet habe. Also direkt an der Maschine, ne? (...) All so was musste man durchlaufen. Zusätzlich hatte man eben auch einen strukturierten Plan, um eben alle Abteilungen der Firma durchzulaufen. Dabei war es so, dass wir einige Zeit in den Abteilungen verbracht haben, und halt jetzt nicht aktiv mitgearbeitet haben unbedingt, sondern schon mit dem Abteilungsleiter rum gelaufen sind. Der hat uns das erklärt, die Prozesse, die Abläufe, wies die Abteilung strukturiert, wer ist für welche Situation der Ansprechpartner für mich später, also quasi so etwas wurde da besprochen.. (PharmaAL1, J1) |
| 264 | « [...] Ja, also inzwischen haben wir halt eingeführt, das der Einarbeitungspläne erstellen, um halt das Stellenprofil zu erreichen. Ja, und die werden halt meistens in der Einarbeitungszeit, sind Deutschland ist es meistens die Probezeit, an eben diese sechs Monate, abgearbeitet. (...) Also das ist...da bin ich natürlich auch schon ein paar Mal mit auf die Nase gefallen, aber das ist dann halt so. Also was weiß ich, dass die Leute dann halt schon in der Probezeit oder nach der Probezeit dann halt sehr früh gehen und natürlich dann hat man viele Kosten gehabt und eigentlich nichts dafür bekommen. (AéroAL3, S6) |
| 265 | Wir haben (...) ein System geschaffen, wo wir sagen: o.k., ein Mitarbeiter fängt an und ein Mitarbeiter fängt an und kann das, was er in der Ausbildung, was auch immer, was er erworben hat als Pharmakant, Produktionsfachkraft Chemie, das sind die Aufgaben, die er machen kann (...) und haben dann einen Katalog entwickelt und haben gesagt: wenn du den dann mehr machen möchtest, dann musst du in ein Training gehen. Und dieses Training hat eine bestimmte Dauer, hat eine bestimmte Anforderung Anwender mit diesem Training fertig bist, dann kannst du diese Maschine. (...) So dass man sagen kann, es gibt so ein <i>enlargement</i> im Laufe der Zeit, dass Inhalte und auf Bezahlung aneinander bringt. (PharmaAL1, RH1) |
| 266 | « [...] Wissenstransfer fängt mit Ausbildung an! (AéroAL2, S3) |
| 267 | « [...] wir haben auch ein Qualifikationsmanagementsystem bei uns hier im Aufbau. (...) wir haben Projekte, wo wir bestimmte Fähigkeiten brauchen. Und zwar Fähigkeiten im Sinne von Managementfähigkeiten aber auch fachliche Skills und auch Erfahrung. Dann wussten wir irgendwo in diesem Bereich haben wir diese Leute, aber wir konnten sie nicht auf Knopfdruck haben. (...) Da ist jeder Mitarbeiter kategorisiert worden mit sehr vielen Einzelkriterien. Der steht dann zum Beispiel drin: in welchem Bereich hat er seine Grundausbildung? Welche Disziplin ist das? (...) Das käme dann aus dem System heraus und dann durch diese Kategorie: was macht er heute? Sehen wir sofort, was ist heute seine Aufgabe, wenn wir entscheiden würden, würden den raus ziehen und für die neue Aufgabe adoptieren, welches Projekt würde dadurch geschädigt werden? (...) Wenn dieses ganze jetzt auch noch kombiniert wird mit der Erwartungshaltung des Mitarbeiters, dass er sagt: ich will in den nächsten zwei oder drei Jahren dahin kommen, dann haben wir den ganzen Hintergrund, wir haben das Delta und dann kann man daraus dann den weiter Qualifizierungsbedarf entwickeln. (AéroAL2, S3) |
| 268 | « [...] Noch mehr Qualität. Wer wir wollen wirklich, mit der Dienstleistung, die wir anbieten, absolut spitze sein. Und das können Sie nur, wenn sie wirklich top Mitarbeiter haben. Jetzt können Sie die alle Ewigkeiten durch die Welt schicken, um alle möglichen Seminare zu machen, aber da haben wir festgestellt, dass es wenig. Es bringt natürlich für den ein oder anderen bringt das was, aber nicht gleich immer für das ganze Unternehmen und es ist auch nicht so gezielt in den Themenstellungen. Und also mehr Qualität, mehr Qualifizierung für die Mitarbeiter, und das sind eigentlich die Hauptpunkte. (PharmaAL1, S6) |
| 269 | Und wenn man eben bestimmte Schritte dann erreichen will, wie jetzt zum Beispiel Abteilungsleiter, dann muss man ja vorher auch bestimmte kurse usw. absolviert haben. Das geht nicht einfach so. Dass die eben wissen, was man machen will. Dass man auch zu gegebener Zeit dann die ganzen Voraussetzungen erfüllt. (AéroAL2, J2) |

| | |
|-----|--|
| 270 | wenn ich zum Beispiel sage, ich habe jetzt hier einen Kandidaten. Den möchte ich langfristig auf eine Gruppenleiterposition entwickeln, dann arbeitet man eben dahin, dass die eben auch . Führungskräfte Training bekommen. Ja? Weil ich kann jetzt nicht einer unbescholten Person auf einmal Personalverantwortung geben, ja? Das geht nicht! Also es gibt ein paar Prinzipien, die muss man einfach lernen! Ich kenne das aus eigener Erfahrung. (AéroAL1, S6) |
| 271 | « [...] ich habe mitunter nicht den Eindruck, dass die Chefs einen direkt darauf hinweisen und sagen „mach das Training!“. Ich warte jetzt auf eins, zugesagt wurde, okay wir sollen es machen, o.k., aber sonst habe ich nicht den Eindruck, dass es gross jetzt angestoßen wird bei den Mitarbeitern, und vor allem bei den technischen Mitarbeitern hätte ich das erwartet (...) Und ich würde ihnen eine gewisse Struktur geben, eine gewisse Richtung und auch diesen Aha-Effekt haben, weil verschiedene Trainings einfach mal die Basis für die Grundaufgaben gibt für einen Designer. Das finde ich sollten gerade die Ressourcenmanager für die technischen Bereiche, sollten da mehr darauf achten. (AéroAL1, J4) |
| 272 | « [...] Es ist eine Frage der... der Kultur. D.h. die Frage wäre zu stellen, was möchte das Unternehmen an Aufwand betreiben, um zielführend Wissenstransfer zu gestalten? Und da kann ich sagen, ich kann mir ein System vorstellen (...) wo ich sage, ich ziehe mir Führungskräfte heran (...) Das bedeutet, plötzlich übernimmt jemand aktiv eine Qualifizierungs Methodik, das heißt jemand sagt, den Mann, den trainiere ich! Da führe ich einen Wissenstransfer durch. Der geht mal zwei Jahre dahin, der geht mal ein halbes Jahr ins Ausland, der macht einmal dies und jenes, acht plötzlich ist das also aktiv. D.h., eine Führungskraft wird aktiv herangezogen. (...) Wo Kommunikation philosophisch stattfindet, wir sind jetzt im Agreement. Den kucken wir uns an, auf den stellen wir uns ein. Was viel bedeuten kann wie, Mensch bei der nächsten Gruppenleiterfunktion, den nehmen wir. (...) Ich will das jeder seine Trainings kriegt zwar zielführend für seinen Job heute, und vielleicht philosophisch gesagt, für seinen Job schon übermorgen. Dass ich sage, du bist jetzt zwei Jahre in der Abteilung macht nur an der Stelle das und das und das. Aber ich trainiere dich jetzt schon für eine Aufgabe die etwas ganz anderes ist, weil ich weiß, da sollst du in zwei Jahren hin. (...) Aber so funktionieren wir nicht. (...) das Thema Training als Steuerungselement, als Methodik zum Beispiel das Unternehmen in seiner Leistungsfähigkeit zu steigern mit dem Anspruch einer strukturellen Umsetzung findet nicht statt. (AéroAL1, S2) |
| 273 | die Vorgesetzten gucken eben, das sind dann die Maßnahmen entsprechend auch durchgeführt werden. Unter uns im Bereich ist es so, dass sie im Rahmen des Meetings dann einmal besprechen... so dass ich auch zu den Leuten einfach sage, was wollt ihr, was könnt ihr euch vorstellen, was braucht ihr. Dann natürlich selber noch gucken, bis das gab, sich als notwendig einfache achte und ja. Dann wird es entsprechend festgezurr. (AéroAL3, J2) |
| 274 | Ja, eigentlich ist es so, dass man in den Abteilungen kuckt, welchen Wissensstand haben wir? In einigen Abteilungen pflegen wir auch solche Matrixaufstellungen, dass man eben genau sieht, wer hat bisher welche Fortbildungen erhalten und welches Wissen wird eigentlich benötigt. Und dann versucht man ganz gezielt, dort weiterzugehen und zu sagen: Okay, wir suchen jetzt noch einmal nach geeigneten Bildungsveranstaltungen. Oder es kommen wirklich Mitarbeiter und sagen: ich möchte mich breiter aufstellen. Was kann man da tun? Untersucht man halt gemeinsam nach irgendwelchen Lösung. (AéroAL3, S4) |

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, M. S., Pipek, V. et Wulf, V. (2003). *Sharing expertise: Beyond knowledge management*. Cambridge: The MIT Press.
- Adler, N. J. (1983). A typology of management studies involving culture. *Journal of international business studies*, 14 (2), 29–47.
- Aéro Montréal. (2013). La force du regroupement. Rapport annuel. Montréal: Aéro Montréal. Recupéré de http://www.aeromontreal.ca/content/uploads/files/05052013/Rapport%20activite%202012-FinalAERO_FR%20150dpi-2013-04-29.pdf
- Aiman-Smith, L., Bergey, P., Cantwell, A. R. et Doran, M. (2006). The coming knowledge and capability shortage. *Research-Technology Management*, 49(4), 15–23.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique*. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Aktouf, O., Boiral, O., Ebrahimi, M. et Saives, A.-L. (2006). *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Albert, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*. Paris: Seuil.
- Albert, M. N. et Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches Qualitatives*, 30 (2), 22–47.
- Albo, G. (2005). Contesting the « new capitalism ». Dans D. Coates (dir.), *Varieties Of Capitalism, Varieties Of Approaches* (p. 63-82). New York: Palgrave MacMillan.
- Alch, M. L. (2000). Get ready for the hard worker in the new work place: The net generation. *Supervision*, 61(4), 3 - 7.
- Alexander, J. (2000). Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3), 287–303.
- Amable, B. (2001). «Les systèmes d'innovation». *Encyclopédie de l'innovation, Economica, Paris*, 367–382.
- Amable, B. (2005). *Les cinq capitalismes: diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris: Éditions du Seuil.
- Amable, B. (2008). The heterogeneity of competing capitalisms and business systems. *Socio-Economic Review*, 6(4), 771 - 784.
- Amable, B., Ernst, E. et Palombarini, S. (2002). Comment les marchés financiers peuvent-ils affecter les relations industrielles? Une approche par la complémentarité institutionnelle. *L'Année de la régulation* 2002, 6, 271–288.
- Amable, B. et Palombarini, S. (2009). A neorealist approach to institutional change and the diversity of capitalism. *Socio-economic review*, 7(1), 123–143.
- Amin, A. et Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge: Firms, capabilities, and communities*. Oxford, New York: Oxford University Press.

- Anadón, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? Dans *Recherches qualitatives-Hors Série, Actes du colloque: Les questions de l'heure tenue le* (vol. 16, pp. 26–37). Repéré à http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie_v5/RQ-HS-5-Numero-complet.pdf#page=29
- Anquetil, A., Chanlat, J.-F. et Texier, L.-J. (2010). Humanisme et management. *Humanisme et Entreprise*, 298(3), 5–12.
- Aoki, M. (1994). The contingent governance of teams: analysis of institutional complementarity. *International Economic Review*, 657–676.
- Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press.
- Aoki, M. (2007). Endogenizing institutions and institutional changes. *Journal of Institutional Economics*, 3(1), 1–31.
- Arendt, H., Fradier, G. et Ricoeur, P. (1983). *Condition de l'homme moderne* (vol. 16). Calmann-Lévy.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Argote, L. et Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150–169.
- Arsenault, J. (2014, 30 janvier). Des secteurs à la recherche de main-d'oeuvre qualifiée. *La Presse Canadienne*. Recupéré de <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201401/30/01-4734081-des-secteurs-a-la-recherche-de-main-doeuvre-qualifiee.php>
- Ashkenas, R. (2012, 5 Juin). Learned Helplessness in Organizations. *Harvard Business Review*. Recupéré le 8 avril 2015, de <https://hbr.org/2012/06/learned-helplessness-in-organi>
- Aubert, N. (2004). *L'individu hypermoderne*. Paris: Erès.
- Aubert, N. (2009). *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*. Paris: Flammarion.
- Aubert, N. (2010). *La société hypermoderne: ruptures et contradictions*. Paris: L'Harmattan.
- Aubry, F. (2012). Transmettre un genre professionnel, l'exemple des nouvelles recrues aides-soignantes: une comparaison France-Québec. *Formation emploi*, 119(3), 47–63.
- Authier, M. (2005, 4 avril). Le management des seniors, ou comment ménager les vieux. *Le journal du management*. Recupéré de <http://www.journaldunet.com/management/0504/050479tribune-authier.shtml>
- Aventur, F., Campo, C. et Moebus, M. (1999). Factors in the Spread of Continuing Training in the European Community. *Training & Employment*, 35, 3–6.
- Ayache, M. et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33–46.
- Bailey, C. (2009). Reverse intergenerational learning: a missed opportunity? *Ai & Society*, 23(1), 111–115.
- Bailly, F., Gautié, J., Guillemard, A.-M. et Jolivet, A. (2004). *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises: études de cas. Rapport pour le CGP. Rapport final, juin 2004. Partie II: ACI Travail, Temps, Trajectoires et Transitions (TTTT)*. Recupéré de http://doc.cee-recherche.fr/opac/index.php?lvl=notice_display&id=78395
- Ballay, J.-F. (2002). *Tous managers du savoir!: La seule ressource qui prend de la valeur en la partageant*. Paris: Editions d'Organisation.
- Balogun, J., Huff, A. S. et Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197–224.
- Barmeyer, C. I. (2006). *Management interculturel et styles d'apprentissage: étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*. Québec: Presses de l'Université de Laval.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656–665.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. et Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic management journal*, 13(S1), 15–36.
- Bartels, I. (2002). Generation X. Zum inflationären Gebrauch des Begriffes „Generation“ im aktuellen Mediendiskurs (Thèse de Doctorat). *Universität Hamburg*, Recupéré de <http://www.kultur-uni-hamburg.de/volkskunde/Texte/Vokus/2002-1/generation-x.html>
- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Beazley, H., Boenisch, J. et Harden, D. (2002). *Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. New York: Wiley.
- Beazley, H., Boenisch, J. et Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new Management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65–81.
- Beckers, J. (2007). Professionnalisation du métier, professionnalité des travailleurs. Dans J. Beckers. *Compétences et identité professionnelles: L'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine* (pp. 12-34). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Beck, U. (2001). La société du risque. *Sur la voie d'une autre modernité*, Paris: Aubier.
- Bédard, M. G., Ebrahimi, M. et Saives, A.-L. (2011). *Management à l'ère de la société du savoir*. Montréal: Chenelière éducation.
- Bélair-Cirino, M. (2013, 16 avril). Aéronautique: la main-d'oeuvre étrangère en dernier recours. *Le Devoir*. Recupéré de <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/375792/aeronautique-la-main-d-oeuvre-etrangere-en-dernier-recours>
- Belet, D. (2002). *Devenir une vraie entreprise apprenante: Les meilleures pratiques*. Paris: Editions d'Organisation.
- Bellini, S. (2010). Nouvelles perspective en management de la diversité. Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi. Dans C. Falcoz et I. Barth (dir.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité: Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi* (pp. 31 -46). Cormelles-le-Royal: EMS.
- Benedict, R. (1995). *Le chrysanthème et le sabre*. Paris: Editions Picquier.
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bernard, J. (1972). *Le compagnonnage: rencontre de la jeunesse et de la tradition*. Paris: U. France.
- Bernier, C. (2011). Introduction. Dans C. Bernier, L. Caron, N. Pépin et M. Racine (dir.), *Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation* (p. 1-19). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Bernier, C., Caron, L., Pépin, N. et Racine, M. (dir.). (2011). *Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation — Les Presses de l'Université Laval*. Les Presses de l'Université Laval.
- Berthon, B. (2001, juin). Revue de littérature: Le transfert intra-organisationnel de connaissance. Actes de colloque de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les 13,14 et 15 juin 2004 à Québec, Recupéré de <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2447-revue-de-litterature-le-transfert-intra-organisationnel-de-connaissance/download>
- Bhatt, B. J. et Miller, E. L. (1983). A framework for upgrading comparative management research. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(1), 26–35.

- Biermann, F., Bunde, H. et Stiller, S. (2013). Wirtschaftsdienst: Flugzeugbau bleibt wichtiges Standbein für den Industriestandort Deutschland. *Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 93(1), 19-23.
- Biggart, N. W. (1991). Explaining Asian economic organization. *Theory and Society*, 20(2), 199–232.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y. et Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573–581.
- BLDI. (2015a). Ein starker Job- und Innovationsmotor der deutschen Wirtschaft. *Luft- und Raumfahrtindustrie*. Recupéré de <http://www.berufsstart.de/unternehmen/branchen/luft-raumfahrt-industrie/verband.php>
- BLDI. (2015b). Industrie im Steigflug. *BDLI*. Recupéré de http://www.bdli.de/index.php?option=com_content&view=article&layout=default&id=3621:industrie-im-steigflug&Itemid=
- BMW. (2015). Chemie und Pharmazie. *BMW - Branchenfokus*. Recupéré de <http://www.bmw.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=196842.html>
- Bonoli, G. et Bertozzi, F. (2008). *Les nouveaux défis de l'Etat social*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Bontis, N. et Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 418–436.
- Börsch-Supan, A., Düzgün, I. et Weiss, M. (2009). Alter und Produktivität-eine neue Sichtweise. *Produktivität in alternden Gesellschaften. Altern in Deutschland*, 4, 53–62.
- Bouchez, J.-P. (2006). *Manager les travailleurs du savoir*. Paris: Ed. Liaisons.
- Bouée, C.-E. (2010). *China's Management Revolution: Spirit, Land, Energy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bourdieu, P. (1990). *Esquisse d'une théorie de la pratique: précédé de Trois études d'ethnologie kabyle*. Paris: Seuil.
- Bourdon, S. et Vultur, M. (2007). *Les jeunes et le travail*. Sainte-Foy: Éditions de l'IQRC.
- Boyer, R. (2002). Variété du capitalisme et théorie de la régulation. *Annuaire*, (1), 125–194.
- Boyer, R. (2004). *Une Théorie Du Capitalisme Est-elle Possible?*. Paris: Odile Jacob.
- Boyer, R. (2006). La flexisécurité danoise: quels enseignements pour la France? *Opuscules du CEPREMAP*. Recupéré de <https://ideas.repec.org/b/cpm/opuscl/02.html>
- Boyer, R. (1991). *New directions in management practices and work organization: general principles and national trajectories*. CEPREMAP.
- Boyer, R. et Hollingsworth, J. R. (1997). From national embeddedness to spatial and institutional nestedness. *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*, 433–484.
- BPI (2013). *Pharma-Daten 2013* (p. 104). Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e.V. Recupéré de http://www.bpi.de/fileadmin/media/bpi/Downloads/Internet/Publikationen/Pharma-Daten/Pharmadaten_2013_DE.pdf
- Braczyk, H.-J., Cooke, P. et Heidenreich, M. (1999). *Regional innovation systems : the role of governances in a globalized world*. Bristol, Pa., USA: UCL Press.
- Bradford, L. J. et Raines, C. (1992). *Twentysomething: managing and motivating today's new workforce*. New York: MasterMedia.

- Brewster, C. et Mayrhofer, W. (2008). Comparative Human Resource Management Policies and Practices. Dans P. B. Smith, M. F. Peterson et D. C. Thomas (dir.), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research* (pp. 353 -366). Sage Publications Ltd.
- Bright, M. I. (2005). Can Japanese mentoring enhance understanding of Western mentoring? *Employee Relations*, 27(4), 325-339.
- Brown, J. S. et Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California management review*, 40(3), 90-111.
- Brown, J. S. et Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213.
- Brown, P., Hesketh, A. et Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of education and work*, 16(2), 107-126.
- Bundesagentur für Arbeit. (2014). Fachkräfteengpassanalyse. Recupéré de http://www.bv-bfw.de/alltags-sprache/wir-fuer-unternehmen/was-wir-koennen.html?file=files/bfw/downloads/Fachkraefteengpassanalyse_2014_BA.pdf.
- Busemeyer, M. R., & Trampusch, C. (2012). Introduction: The Comparative Political Economy of Collective Skill Formation. In M. R. Busemeyer & C. Trampusch (Eds.), *The Political Economy of Collective Skill Formation* (pp. 3-38). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Bytheway, B. (2005). Ageism and age categorization. *Journal of Social Issues*, 61(2), 361-374.
- Caillé, A. (2005). *Dé-penser l'économique : contre le fatalisme*. Paris: La Découverte/M.A.U.S.S..
- CAMAQ. (2015). Formation et coaching sur la gestion du transfert des connaissances. *CAMAQ Comité sectoriel de main-d'oeuvre en aérospatiale*. Recupéré de <http://www.camaq.org/9716/formation-et-coaching-sur-la-gestion-du-transfert-de-connaissances-inscriptions-ouvertes,,fr.html>
- Carstensen, L. L. (1993). Motivation for social contact across the life span: A theory of socioemotional selectivity. Dans *Nebraska symposium on motivation* (vol. 40, pp. 209-254).
- Carstensen, L. L. (2006). The Influence of a Sense of Time on Human Development. *Science (New York, N.Y.)*, 312(5782), 1913 - 1915.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. et Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165 - 181.
- Case, P. et Gosling, J. (2011). Where is the Wisdom we have lost in Knowledge? A Stoical Perspective on Personal Knowledge management. Dans D. J. Pauleen et G. E. Gorman (dir.), *Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives* (pp. 23 -41). Gower Publishing, Ltd.
- Casper, S. (2000). Institutional adaptiveness, technology policy, and the diffusion of new business models: the case of German biotechnology. *Organization Studies*, 21(5), 887-914.
- Casper, S. et Murray, F. (2005). Careers and clusters: analyzing the career network dynamic of biotechnology clusters. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(1-2), 51 - 74.
- Castells, M. et Delamare, P. (1998). *La société en réseaux* (vol. 1). Fayard Paris.
- Cau-Bareille, D. (2012). Travail collectif et collectif de travail au fil de l'âge: des ressources et des contraintes. Dans *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 169 - 192). Toulouse: Octarès.
- CEFRIQ. (2011). *LES «C» EN TANT QUE TRAVAILLEURS* (n° Vol 1, Nr. 2) (p. 13). Montréal, Québec: CEFRIQ. Recupéré de www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/.../GenerationC_2.pdf

- CEM..(2013). *Diagnostic des besoins en main-d'oeuvre. Contexte, enjeux et défis pour le secteur des sciences de la vie* (p. 7). Montréal: Emploi Québec. Recupéré de http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2015/03/CEM_diagnostic-besoins-MO_sciences-vie_synthese.pdf
- Cepremap-Cordes. (1977). *Approches de l'inflation : l'exemple français*. 22 (176).
- Chang, H.-J. (2003). *Kicking away the ladder: development strategy in historical perspective*. Anthem Press.
- Chang, K. M. (2005). *The performance of edge organizations in a collaborative task*. DTIC Document.
- Chanlat, J.-F. (1990). L'être humain, un être spatio-temporel. Dans *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées* (pp. 161 - 164). Presses Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management: plaidoyer pour une anthropologie générale*. Presses Université Laval.
- Charest, J. (1999). Articulation institutionnelle et orientations du système de formation professionnelle au Québec. *Relations industrielles*, 54(3), 439 - 471.
- Charest, J. et Critoph, U. (2010). Vocational training in Canada: the poor second cousin in a well-educated family. Repéré à <http://www.voced.edu.au/node/3022>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Charness, N. et Krampe, R. T. (2008). Expertise and knowledge. *Handbook on cognitive aging: Interdisciplinary perspectives*, 244–258.
- Charness, N., Tuffiash, M. et Jastrzembski, T. (2004). Motivation, emotion, and expert skill acquisition. *Motivation, emotion, and cognition: Integrative perspectives*, 299–319.
- Chataway, J. et Wield, D. (2000). Industrialization, innovation and development: what does knowledge management change? *Journal of International Development*, 12(6), 803–824.
- Chauvel, L. (1998). *Le destin des générations*. PUF.
- Chen, M. (1995). *Asian management systems: Chinese, Japanese, and Korean styles of business / Min Chen*. London; New York: Routledge.
- Chester, E. (2002). *Employing Generation Why?*. Advanced Knowledge.
- Cheung, E. et Cheung, E. (1995). *Baby-boomers, Generation-X and social cycles*. Toronto: Longwave Press.
- Choi, B. et Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403–417.
- Cloutier, E., Ledoux, É. et Fournier, P.-S. (2012). Knowledge transmission in light of recent transformations in the workplace. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67(2), 304–324.
- Clutterbuck, D. et Megginson, D. (2005). *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*. CIPD Publishing.
- Coase, R. H. (1980). *The problem of social cost*. Wiley Online Library. Recupéré de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470752135.ch1/summary>
- Coates, D. (2005). *Varieties Of Capitalism, Varieties Of Approaches*. Palgrave MacMillan.
- Coles, M. (2001). Listen to the voice of youth. Reverse mentoring is a new business concept whereby young recruits advise their elders and betters with a youthful take on the world. *Evening Standard*, p. 7.
- Coles, M. et Gardner, D. (2001). Young apprentices prove that they are the new-age masters. *Sunday Herald*, p. 24.

- Cook, S. D. N. et Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of management inquiry*, 2(4), 373–390.
- Corbo, S. (1997). The Xer files. *Hospital & Health Networks*, 71, 58 - 60.
- Cordeiro-Nilsson, C. M. et Hawamdeh, S. (2011). Leveraging socio-culturally situated tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 88–103.
- Corrado, C., Hulten, C. et Sichel, D. (2009). Intangible capital and US economic growth. *Review of Income and Wealth*, 55(3), 661–685.
- Costey, P. (2004). Pierre Bourdieu, penseur de la pratique. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, (7), 11–25.
- Couppié, T. et Mansuy, M. (2004). L'insertion professionnelle des débutants en Europe: des situations contrastées. *Économie et statistique*, 378(1), 147–165.
- Crabtree, B. F., Yanoshik, M. K., Miller, W. L. et O'Connor, P. (1993). Selecting Individual or Group Interviews. Dans D. L. Morgan (dir.), *Successful Focus Groups: Advancing the State of the Art* (pp. 137 - 151). SAGE.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. et White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 522–537.
- Cross, R., Liedtka, J. et Weiss, L. (2005). A practical guide to social networks. *Harvard Business Review*, 83(3), 124–132.
- Crouch, C. et Streeck, W. (1997). *Political economy of modern capitalism: Mapping convergence and diversity*. Cambridge Univ Press.
- Dalkir, K. (2010). LA CoNTiNuiTé Du SAvoiR: Préservation et transmission du savoir dans le secteur public. *Télescope*, 16(1), 146 - 167.
- Dalton, G. (1961). Economic Theory and Primitive Society1. *American Anthropologist*, 63(1), 1–25.
- Davenport, E. et Hall, H. (2002). Organizational Knowledge and Communities of Practice. Dans B. Cronin (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology, 2002* (1^{re} éd., pp. 171 - 227). Information Today Inc.
- Davenport, T. H., Cross, R. et Parise, S. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *MIT Sloan management review*, 47(4), 31–38.
- Davenport, T. H. et DeLong, D. W. (2003). Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge. *Employment Relations Today*, 30(3), 51 - 63.
- Debray, R. (2004). *Le plan vermeil: modeste proposition*. Paris: Gallimard.
- De Castéra, B. (2008). *Le compagnonnage: culture ouvrière*. Presses universitaires de France.
- De Coninck, F. (1995). Travail intégré, société éclatée. Paris: PUF.
- De Coninck, F. (2000). Des nouvelles «postures cognitives» dans le travail aux nouveaux processus sociaux d'apprentissage. *Education permanente*, (143), 29–49.
- De Coninck, F. et Gollac, M. (2006). L'intensification du travail: de quoi parle-t-on? Dans *Organisation et intensité du travail*. (pp. 3 - 8). Toulouse: Octares Éditions.
- De Gaulejac, V. et Hanique, F. (2015). *Le Capitalisme paradoxant: Un système qui rend fou*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale: Essai de psychopathologie du travail* (édition revue et augmentée). Paris: Bayard Jeunesse.
- DEKRA. (2009). *Innovationsbarometer 2008 -2009*. European Business School. Recupéré de <http://www.dekra.de/de/innovationsbarometer-2009>
- Delaney, A. et O'Donnell, D. (2005). Perceptions of Continuity Management in an Irish Semi-State Organization. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-12, 2005.

- Delay, B. (2006). La transmission des savoirs dans l'entreprise. *Informations sociales*, n° 134(6), 66 - 77.
- Delay, B. (2008a). *Les jeunes: un rapport au travail singulier?: une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges* (n° 104). Centre d'études de l'emploi.
- Delay, B. (2008b). *Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives* (Document de travail n° 103). Centre d'études de l'emploi.
- Delay, B. et Huyez-Levrat, G. (2006). Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles? *Sociologies pratiques*, (1), 37-50.
- Deloitte. (2011). *Diagnostic sectoriel de main-d'oeuvre* (p. 63). PharmaBio Développement. Recupéré de http://www.pharmabio.qc.ca/content/Documents/pdf/EnChiffres/diagnostic_sectoriel.pdf
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Denzin, N. K. (2009). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Transaction Publishers.
- Déry, R. (2007). Le management: De la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76.
- Déry, R. (2009). *Le management*. [Montréal]: Éditions JFD.
- Déry, R. (2010). *Les Perspectives de management*. Montréal, Québec: JFD Éditions.
- Desrosier, E. (2014, 6 mai). L'aéronautique québécoise dans l'incertitude. *Le Devoir*. Repéré à <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/407449/l-aeronautique-quebecoise-dans-l-incertitude>
- DEVIN, B. (2005). *Un enjeu plus que sensible, la transmission des compétences*. Recupéré de http://www.doc.gref-bretagne.com/index.php?lvl=notice_display&id=18807
- Dickens, W. T. et Flynn, J. R. (2001). Heritability estimates versus large environmental effects: the IQ paradox resolved. *Psychological review*, 108(2), 346.
- Die Zeit. (2014, 20 mai). Flugzeugbau: Merkel: Luft- und Raumfahrt hat strategische Schlüsselrolle. *Die Zeit*. Recupéré de <http://www.zeit.de/news/2014-05/20/flugzeugbau-merkel-luft-und-raumfahrt-hat-strategische-schluesselrolle-20115803>
- Doray, P. et Fusulier, B. (2002). Le développement paradoxal de l'alternance au Québec: un point de vue macrosocial. Dans *La formation en alternance*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Dore, R. P. (2000). *Stock market capitalism: welfare capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford [UK]; New York: Oxford University Press.
- Dosi, G., Nelson, R. R. et Winter, S. G. (2000). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press.
- Dreyfuss, L. et Pijoan, N. (2015). Pour une approche intergénérationnelle de la transmission des compétences et du métier dans le secteur social. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 17(3), 45-63.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Dupuis, J. P. (2008). Culture et gestion au Québec: entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique. Dans E. Davel, J.-F. Chanlat et J.-P. Dupuis (dir.), *Gestion en Contexte Interculturel: Approches, Problématiques, Pratiques et Plongées* (pp. 1 - 45). Les Presses de l'Université Laval.
- Dupuy, F. (2008). *Anthropologie économique*. Paris: A. Colin.

- Easterby-Smith, M. et Prieto, I. M. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?*. *British Journal of Management*, 19(3), 235–249.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. et Lowe, A. (1991). Management research: An introduction. Recupéré de <http://www.citeulike.org/group/3304/article/3104765>
- Ebrahimi, M., Saives, A. L. et Holford, W. D. (2008). Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 124–140.
- Edquist, C. (1997). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. Routledge.
- Edquist, C. (2006). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. Dans J. Fagerberg, D. C. Mowery et R. R. Nelson (dir.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 181 - 208). Oxford Handbooks Online.
- Edwards, D., Potter, J. et Middleton, D. (1992). Toward a discursive psychology of remembering. *The psychologist*, 5(10), 441–446.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 532–550.
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they. *Strategic management journal*, 21(1), 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2003). Dynamic capabilities: What are they. Dans C. E. Helfat (dir.), *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: Emergence, Development, and Change* (pp. 334 - 363). John Wiley & Sons.
- Eisenstadt, S. N. (1973). Building states and nations. *American Behavioral Scientist*, 16(5), 630–630.
- El Mouhoub, M. et Plihon, D. (2009). *Le savoir et la finance. Liaisons dangereuses au cœur du capitalisme contemporain* (La Découverte). Paris: Paris Dauphine University.
- EMPLOI QUÉBEC. (2012). *Bulletin sur le marché du travail au Québec - avril 2012*. Repéré à <http://emploi.quebec.net/publications/imt.asp?categorie=1002104>
- Eppler, M. (2007). Knowledge communication problems between experts and decision makers: An overview and classification. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 291–300.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 683–703.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T. et Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363.
- Ermine, J.-L., Lievre, P., Paraponaris, C. et Guittard, C. (2014). Un état francophone du champ du management des connaissances: la communauté GeCSO. *Management & Avenir*, 67(1), 56–77.
- Esping-Anderson, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press.
- Estevez-Abe, M., Iversen, T. et Soskice, D. (2001). Social Protection and the Formation of Skills: A Reinterpretation of the Welfare State. Dans *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (pp. 145 - 183). Oxford University Press.
- Excousseau, J.-L. (2000). *La mosaïque des générations comprendre les sensibilités et les habitudes de consommation des Français*. Paris: Ed. d'Organisation: Les Echos.
- Falardeau, G. (1990). La sociologie des générations depuis les années soixantes. *Politique*, (17), 59.
- Ferrary, M. et Pesqueux, Y. (2011). *Management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance* (2^e édition). Paris: Economica.

- FINANCIAL TIMES. (2011, 23 septembre). Financial institutions stare into the abyss, p. 1,3.
- Finegold, D. et Wagner, K. (1997). When Lean Production Meets The 'German Model' Innovation Responses In The German And Us Pump Industries. *Industry and innovation*, 4(2), 207-232.
- Finkelstein, L. M. et Farell, S. K. (2011). An expanded view of age bias in the workplace. Dans Y. Pesqueux et M. Ferrary (dir.), *Management de la connaissance: Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance* (pp. 73 - 108). Economica.
- Flynn, J. R. (1987). Massive IQ gains in 14 nations: What IQ tests really measure. *Psychological Bulletin*, 101(2), 171.
- Foot, D. K. (1996). *Entre le boom et l'écho: comment mettre à profit la réalité démographique*. [Montréal]: Boréal.
- Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance*. La Découverte.
- Freeman, C. (1993). Designing Women: Corporate Discipline and Barbados's Off-Shore Pink-Collar Sector. *Cultural Anthropology*, 8(2), 169-186.
- Frietsch, R. et Gehrke, B. (2006). Education Structures and Highly Skilled Employment in Europe - A comparison. Dans U. Schmoch, C. Rammer et H. Legler (dir.), *National systems of innovation in comparison: structure and performance indicators for knowledge societies* (pp. 187 - 204). Dordrecht: Springer.
- Fuller, A., Hodgkinson, H., Hodgkinson, P. et Unwin, L. (2005). Learning as peripheral participation in communities of practice: a reassessment of key concepts in workplace learning. *British Educational Research Journal*, 31(1), 49-68.
- Gadrey, J. (2000). *Nouvelle économie, nouveau mythe?*. Paris: Flammarion.
- Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services*. Paris, France: La Découverte.
- Garside, W. R. (1993). *Capitalism in crisis: international responses to the Great Depression*. London; New York: Pinter; St. Martin's Press.
- Garten, J. E. (1993). *A cold peace: America, Japan, Germany, and the struggle for supremacy*. New York: Times Books.
- Gaudart, C. (2006). Les âges au travail. Dans L. Théry (dir.), *Le travail intenable* (pp. 119 -137). Paris: La Découverte.
- Gaudart, C., Delgoulet, C. et Chassaing, K. (2008). La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP: Approche ergonomique des enjeux et des déterminants. *Activités*, 5 (2), 2-24.
- Gaulejac, V. de. (2009). *Qui est « je »?: sociologie clinique du sujet*. Paris: Seuil.
- Gaullier, X. (2003). *Le temps des retraites: Les mutations de la société salariale*. Paris: Seuil.
- Ghauri, P. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. Dans R. Marschan-Piekkari et C. Welch (dir.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 109 - 124). Edward Elgar Pub.
- Gibbs, A. (1997). Focus Groups. *Social Research Update*, 19(Winter).
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1994). *Les Conséquences de la modernité*. Paris: Editions l'Harmattan.
- Giddens, A. (2004). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge :Policy Press.
- Godelier, M. (1971a). *Rationalite et irrationalite en economie*. Paris FMaspero.
- Godelier, M. (1971b). *Rationalite et irrationalite en economie*. V2. Paris FMaspero.
- Godelier, M. (1973). *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*. Paris FMaspero.
- Godelier, M. (1975). Préface. Dans *Les systemes economiques dans l'histoire et dans la theorie*. Paris Larousse.

- Golsorkhi, D. (2006). La fabrique de la stratégie: Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique. Dans *La fabrique de la stratégie: Une perspective multidimensionnelle* (pp. 9 - 26).
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara, E. (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press. Repéré à
- Gorz, A. (2003). *L'Immatériel: connaissance, valeur et capital*. Galilée.
- Grand'Maison, J. et Lefebvre, S. (1993). *Une génération bouc émissaire*. Québec, CA.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *Readings in economic sociology*, 63-68.
- Grint, K. (2007). Learning to lead: can Aristotle help us find the road to wisdom? *Leadership*, 3(2), 231.
- Guay, J. H. (1997). *Avant, pendant et après le boom: Portrait de la culture politique de trois générations de québécois*. Éditions les Fous du roi.
- Guérin, S. (2007). *L'invention des seniors*. Paris: Hachette Littératures.
- Guérin, S. et Fournier, G. (2009). *Le management des seniors: Les dernières mesures pour l'emploi des seniors*. Editions Eyrolles.
- Guillemard, A. M. (2003). *L'âge de l'emploi: les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. A. Colin.
- Guillemard, A.-M. (2007). Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale. *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*.
- Gupta, B., Iyer, L. S. et Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21.
- Hackman, J. R. (2003). Learning more by crossing levels: Evidence from airplanes, hospitals, and orchestras. *Journal of organizational behavior*, 24(8), 905-922.
- Hafsi, T. et Thomas, H. (2005). The Field of Strategy:: In Search of a Walking Stick. *European Management Journal*, 23(5), 507-519.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations* (vol. 107). Sage.
- Hall, P. A. et Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press.
- Hall, P. A. et Thelen, K. (2009). Institutional change in varieties of capitalism. *Socio-Economic Review*, 7(1), 7-34.
- Hannan, D. F., Raffae, D. et Smyth, E. (1996). Cross-national research on school to work transitions: An analytical framework. Dans *Background paper prepared for the Planning Meeting for the Thematic Review of the Transition from Initial Education to Working Life* (pp. 26-27). Recupéré de <http://www.pisa.oecd.org/dataoecd/39/59/1925587.pdf>
- Harrison, B. (1994). *Lean and mean: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. New York: Basic Books.
- Hassard, J., McCann, L. et Morris, J. (2007). At the sharp end of new organizational ideologies: Ethnography and the study of multinationals. *Ethnography*, 8(3), 324 - 344.
- Hatzfeld, N. (2002). *Les gens d'usine: 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*. Editions de l'Atelier.
- Hedberg, B. L. T., Bystrom, P. C. et Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 41-65.
- Heidemeier, H. (2011). Das Projekt «demopass»: Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz im demographischen Wandel. Dans *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein: Konzepte-Forschungsergebnisse- Instrumente* (pp. 7 - 16). W. Bertelsmann Verlag.

- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360.
- Herrigel, G. et Sabel, C. F. (1999). Craft production in crisis: industrial restructuring in Germany during the 1990s. *Culpepper and Finegold (eds) pp*, 77–114.
- Hickson, D. J. et Pugh, D. S. (2001). *Management worldwide: distinctive styles amid globalization*. London; New York: Penguin.
- Hildreth, P. M. et Kimble, C. (2002). The duality of knowledge. *Information Research*, 8(1). doi:<http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html>
- Hinault, A.-C. (2006). Reconnaissance des jeunes au travail: la panne des dispositifs de gestion. *Sociologies pratiques*, 12(1), 51. doi:10.3917/sopr.012.0051
- Hirst, P. Q. et Thompson, G. (1996). *Globalization in question: The international economy and the possibilities of governance*. Polity.
- HladyRispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Hofäcker, D. et Pollnerová, S. (2006). Late careers and career exists. An international comparison of trends and institutional background patterns. Dans H. Blossfeld, S. Buchholz et D. Hofäcker (dir.), *Globalization, Univertainty and Late Careers in Society* (pp. 25 - 54). Taylor & Francis.
- Hofer-Alfeis, J. (2008). Knowledge management solutions for the leaving expert issue. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 44 - 54.
- Hofer-Alfeis, J. (2009). The Leaving Expert Debriefing to fight the retirement wave of the ageing workforce. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2), 300 - 304.
- Holden, N. (2002). *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Financial Times Prentice Hall.
- Hollingsworth, J. R. (2000). Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. *Review of International Political Economy*, 7(4), 595–644.
- Hollingsworth, J. R., Schmitter, P. C. et Streeck, W. (1994). *Governing capitalist economies: performance and control of economic sectors*. New York: Oxford University Press.
- Homann, B. et Wilke, P. (2013). *Die Luft- und Raumfahrtindustrie in Norddeutschland. Branchenstudie im Rahmen des Projektes „Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung – Perspektiven der Industriepolitik in Norddeutschland“* (p. 32). Hamburg: wmp consult. Recupéré de <http://nord.dgb.de/++co++f482914e-5fae-11e4-9cd6-52540023ef1a>.
- Hornblower, M. (1997). Great Expectations. *Time*, 149(23), 58-68.
- Houde, R. (2009). *Des mentors pour la relève*. Québec [Que.]: Presses de l'Université du Québec. Repéré à <http://site.ebrary.com/id/10388681>
- Howe, N. et Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Hult, C. (2005). Organizational commitment and person-environment fit in six western countries. *Organization Studies*, 26(2), 249–270.
- Huyez-Levrat, G. (2007). «Jeunes vendeurs» contre «vieux techniciens», des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes? *Formation emploi*, n° 99(3), 47 - 60.
- Ichijo, K. (2006). The Strategic Management of Knowledge. Dans *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers: New Challenges for Managers* (pp. 121 - 145). Oxford University Press.

- Ichijo, K. et Nonaka, I. (2006). Introduction: Knowledge as Competitive Advantage in the Age of Increasing Globalization. Dans *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers: New Challenges for Managers* (pp. 3 - 12). Oxford University Press.
- IG Metall. (2012, 29 février). Die Menschen und ihr Können sind entscheidend. *IG Metall - Luft- und Raumfahrtindustrie zukunftssicher aufstellen*. Recupéré de <http://www.igmetall.de/luft-und-raumfahrtindustrie-zukunftssicher-aufstellen-9479.htm>
- Ilies, F. (2000). *Generation Golf. Eine Inspektion*. Berlin: Argon.
- Industrie Canada. (2014). *L'état de l'industrie aérospatiale canadienne* (p. 18). Recupéré de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/ad-ad.nsf/vwapj/Letat_de_lindustrie_aerospatiale_canadienne2014.pdf/\\$file/Letat_de_lindustrie_aerospatiale_canadienne2014.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/ad-ad.nsf/vwapj/Letat_de_lindustrie_aerospatiale_canadienne2014.pdf/$file/Letat_de_lindustrie_aerospatiale_canadienne2014.pdf)
- Ingenieurkarriere. (2015, 5 juin). Branche mit Tradition – Ingenieure in der Chemie. *ingenieurkarriere.de*. Repéré de <http://www.ingenieurkarriere.de/infos-tips/branchenprofile/chemie>
- Jackson, G. (2010). The Institutional Construction of Firms. Dans G. Morgan, J. L. Campbell, C. Crouch, O. K. Pedersen et R. Whitley (dir.), *The Oxford handbook of comparative institutional analysis* (pp. 69 - 86). Oxford; New York: Oxford University Press.
- Jacques-Chaquin, N. et Houdard, S. (1998). *Curiosité et Libido sciendi de la Renaissance aux Lumières*. ENS Editions.
- Jennex, M. (2007). What is Knowledge management. Dans M. E. Jennex (dir.), *Knowledge management in modern organizations* (pp. 1 -9). Hershey, PA: Idea Group Pub.
- Jordão, J. M. V. (2010). *Le knowledge-based view à l'épreuve des faits: l'interaction entre le knowledge et le knowing et son impact sur la gestion de la connaissance: cas d'expérimentation dans le secteur de services informatiques*. Paris, CNAM. Recupéré de <http://www.theses.fr/2010CNAM0724>
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. et Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414.
- Josianne, H. (2014, 13 février). L'emploi en biotechnologie et en pharmaceutique au Québec en 2014. *Jobboom*. Recupéré de <http://www.jobboom.com/carriere/l-emploi-en-biotechnologie-et-en-pharmaceutique-au-quebec-en-2014/>
- Joyce, B. et Showers, B. (1982). The Coaching of Teaching. *Educational leadership*, 40(1), 4–8.
- Jurkieviez, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55 - 74.
- Kaiser, R. et Prange, H. (2004). The reconfiguration of National Innovation Systems—the example of German biotechnology. *Research Policy*, 33(3), 395 - 408.
- Kalkan, V. D. (2006). Knowledge Continuity Management Process In Organizations. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(3), 41 - 46.
- Kalthoff, O., Nonaka, I. et Nueno, P. (1997). *The Light and the Shadow: How Breakthrough Innovation is Shaping European Business* (1^{re} éd.). Capstone.
- Kanfer, R. et Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *The Academy of Management Review*, 440–458.
- Kearney, E., Gebert, D. et Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 52(3), 581–598.
- Keck, O. (1993). The national system for technical innovation in Germany. *National Innovation Systems: a comparative analysis*, 115–157.

- Kennedy, M. (s.d.). When a boomer meets a buster. *Across the Board*, 33, 53 - 54.
- Kessler, E. M., Kruse, A. et Staudinger, U. M. (2010). Produktivität durch eine lebenslauforientierte Konzeption von Altern in Unternehmen. Dans A. Kruse (dir.), *Potentiale des Alters* (Akademische Verlagsgesellschaft, pp. 271-284). Heidelberg.
- Kim, L. et Yi, G. (1998). Reinventing Korea's national management system. *International Studies of Management & Organization*, 28(4), 73-83.
- Kirpal, S. R. (2011). *Labour-Market Flexibility and Individual Careers: A Comparative Study*. Springer Science & Business Media.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C. et Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. et Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Kogut, B. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, 502-518.
- Kogut, B. et Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 383 - 397.
- Köhler, H. (2008). La «Flexiguridad». ¿Una salida del dilema del empleo? *Empleo Activo, Revista de Información del Servicio de Empleo del Principado de Asturias*, (3), 12-19.
- Kohli, M. (2003). Generationen in der Gesellschaft. Dans *Systemumbruch und Generationswechsel* (vol. 9, pp. 9 - 18). Jena: SFB 580.
- Kohlrausch, B. (2007). A ticket to work? Active Labour Market Policy for the Young Unemployed in Britain and Germany. Repéré à <http://library.fes.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/1516>
- Krause, S. (2007). Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmensführung, Produkte und Märkte am Beispiel der BMW Group. Dans W. Ballwieser et C. Börsig (dir.), *Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung: Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006* (pp. 3 - 10). Schäffer-Poeschel.
- Kristensen, P. (2006). Business systems in the age of the « new economy »: Denmark Facing the Challenge. Dans *National Identity and the Varieties of Capitalism: The Danish Experience* (pp. 295 -320). McGill-Queen's Press - MQUP.
- Krogh, G. von, Roos, J. et Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 53-71.
- Kruse, A. (2009). Lebenszyklusorientierung und veränderte Personalaltersstrukturen. *Arbeitsmodelle der Zukunft. München (Roman-Herzog-Institut)*.
- Kruse, A. (2011). *Kreativität im Alter* (1^{re} éd.). Universitätsverlag Winter.
- Laberge, M., Vézina, N., Calvet, B., Lévesque, S. et Vézina-Nadon, L. (2012). Supervision of Apprentices in Semiskilled Trades: Program Stipulations and Workplace Realities. *Industrial Relations*, 67(2), 199-221.
- Laflleur, C. (2013, 14 septembre). Industrie pharmaceutique - Doit-on se doter d'un secteur pharmaceutique public? *Le Devoir*. Recupéré de <http://www.ledevoir.com/societe/sante/387175/doit-on-se-doter-d-un-secteur-pharmaceutique-public>
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), 487 - 513.

- Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites: les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, 16(1), 39 - 65.
- Lambelet, D. (2013). Rapports intergénérationnels au travail et dynamique de transmission du métier horloger dans l'Arc jurassien suisse. *RIMHE*, (2), 106–114.
- Lancaster, L. C. et Stillman, D. (2002). *When generations collide: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins.
- Landon, A. et Walker, B. (2002). Knowledge retention: preventing knowledge from walking out the door. An overview of processes and tools at the Tennessee Valley Authority. *TVA: Knowledge Retention*. Recupéré le 20 avril 2012 de www.tva.gov/knowledgeretention/
- Landry, C. (1994). Conclusion générale et proposition d'un cadre d'analyse du partenariat'. Dans *École et entreprise* (pp. 243-50). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Lane, C., Probert, J. et Oxford University Press. (2009). *National Capitalisms, Global Production Networks Fashioning the Value Chain in the UK, US, and Germany*. Oxford: Oxford University Press.
- Latorre, S. (2015, 4 mars). Der Wirtschaftsstandort Deutschland braucht die älteren Mitarbeiter. *Aktiv Wirtschaftszeitung*. Recupéré de <http://www.aktiv-online.de/arbeitswelt/detailseite/news/der-wirtschaftsstandort-deutschland-braucht-die-aelteren-mitarbeiter-8083>
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 75–96.
- Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge [England]; New York: Cambridge University Press.
- Lawrence, P. A. (1980). *Managers and management in West Germany*. New York: St. Martin's Press.
- Lazzarato, M. (2001). Travail et capital dans la production des connaissances: une lecture à travers l'oeuvre de Gabriel Tarde. Dans C. Azaïs, A. Corsani et P. Dieuaide (dir.), *Vers un capitalisme cognitif: Entre mutations du travail et territoires* (pp. 153 - 172). Editions L'Harmattan.
- Le Boterf, G. L. (2010). *Repenser la compétence*. Paris: Eyrolles, Éditions d'Organisations.
- Lebowitz, M. A. (2003). *Beyond capital: Marx's political economy of the working class*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lechevalier, A. (2011). Dépenses publiques: la France doit-elle s'aligner sur l'Allemagne? *Alternatives Économiques*, décembre (308). Recupéré de http://www.alternatives-economiques.fr/depenses-publiques-nbsp-la-france-d_fr_art_1115_56631.html
- Lefebvre, S. (2000). Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois: Enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs. *Pistes*, 2(1), 1 - 12.
- Lefebvre, S. (2013). Relations intergénérationnelles et vieillissement: nouvelles questions. *Retraite et société*, (1), 53–68.
- Legault, M. (2003). Caution: mixed generations at work. *Canadian HR Reporter*, 16.
- Leggewie, C. (1995). *Die 89er: Portrait einer Generation*. Hoffmann und Campe.
- Legler, H., Rammer, C. et Grenzmann, C. (2006). R&D Activities in the German Business Sector. Dans U. Schmoch, C. Rammer et H. Legler (dir.), *National systems of innovation in comparison: structure and performance indicators for knowledge societies*. Dordrecht: Springer.

- Lehrer, M. et Asakawa, K. (2004). Rethinking the public sector: idiosyncrasies of biotechnology commercialization as motors of national R&D reform in Germany and Japan. *Research Policy*, 33(6), 921-938.
- Leibold, M. et Voelpel, S. C. (2007). *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions*. John Wiley & Sons.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111 - 125.
- Leonard-Barton, D. (1998). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business Press.
- Leonard-Barton, D. et Swap, W. (2004). Deep smarts. *Harvard Business Review*, 82(9), 88 - 79.
- Leonard, D. (2006). Knowledge Transfer Within Organizations. Dans *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers: New Challenges for Managers* (pp. 57 - 68). Oxford University Press.
- Leonard, D. et Swap, W. C. (2005). *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*. Harvard Business Press.
- Lervik, J. E. (2008). Knowledge Management and Knowledge Transfer in Multinational Enterprises. Cultural and Institutional Perspectives. Dans P. B. Smith, M. F. Peterson et D. C. Thomas (dir.), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research* (pp. 301 - 317). Sage Publications Ltd.
- Levinthal, D. A. et March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. Harvard Business School Reprint.
- Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582 - 600.
- Liebowitz, J. (2005). *Addressing the human capital crisis in the Federal Government a knowledge management perspective*. Amsterdam; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Liebowitz, J. (2009). *Knowledge Management in Public Health*. CRC Press.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (vol. 75). Sage.
- Lion, V. (2012, 29 juin). Montréal recherche des ingénieurs expérimentés en aéronautique -. *L'Express Emploi*. Recupéré de http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/montreal-recherche-des-ingenieurs-experimentes-en-aeronautique_1132286.html#XFsdKBBkMHxYRgfB.99
- Lipovetsky, G. (1993). *L'ère du vide: essais sur l'individualisme contemporain*. Paris: Gallimard.
- Lipovetsky, G. (2004). *Les temps hypermodernes*. Grasset.
- Lipovetsky, G. et Juvin, H. (2011). *L'occident mondialisé*. [S.l.]: Librairie Generale Franca.
- Li, S. C., Lindenberger, U., Hommel, B., Aschersleben, G., Prinz, W. et Baltes, P. B. (2004). Transformations in the couplings among intellectual abilities and constituent cognitive processes across the life span. *Psychological Science*, 15(3), 155-163.
- Livian, Y. (2011). Pour en finir avec Hofstede. Dans *Conférence francophone sur le management international*. Recupéré de http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/64/35/93/PDF/Pour_en_finir_avec_Hofstede.pdf
- Livian, Y. F. (2004). *Management comparé*. Paris: Economica.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. et Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation—a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118-131.
- Lundvall, B.-Å. (1992). *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.

- Lundvall, B.-Å. (2010). *National systems of innovation: toward a theory of innovation and interactive learning*. London; New York, NY: Anthem.
- Lung, Y. (2008). Modèles de firme et formes du capitalisme: Penser la diversité comme agenda de recherche pour la TR. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (2).
- Macalister, K. (s.d.). The X generation. *HR Magazine*, 29, 69 - 71.
- Maier, S. F. et Seligman, M. E. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of experimental psychology: general*, 105(1), 3.
- Makoto, M. et Easterby-Smith, M. (2008). Beyond the knowledge sharing dilemma: the role of customisation. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 30 - 43.
- Mannheim, K. (2005). *Le problème des générations*. Paris: A. Colin.
- Marchan-Piekkari, R. et Welch, C. (2004). Qualitative Research Methods in International Business: The State of the Art. Dans R. Marschan-Piekkari et C. Welch (dir.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 5 - 24). Edward Elgar Pub.
- Martine, J. (2011). *La gestion des travailleurs seniors dans les économies matures -une étude approfondie des pratiques développées par les entreprises japonaises*. Université de la Pau et des Pays de l'Adour, Pau, France.
- Masson, A. (2009). *Des liens et des transferts entre générations*. ECOLE HAUTES ETUDES EN SCIENCES SOCIALES.
- MATHEY-PIERRE, C. et BOURDONCLE, R. (1995). Autour du mot professionnalité. *Recherche et formation*, (19), 137-148.
- Maurice, M. et Sorge, A. (2000). *Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-economic Context*. John Benjamins Publishing Company.
- McEvoy, G. M. et Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11.
- MDEIE. (2006). *Stratégie de développement de l'industrie aéronautique* (p. 39). Québec, Canada. Recupéré de http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/strategie_aeronautique_2006.pdf
- Mead, M. (1972). *Le fossé des générations*. Denoël-Gonthier.
- Mead, M. (1979). *Le fossé des générations les nouvelles relations entre les générations dans les années 1970*. Hull, Québec: Services converti-braille Cypihot-Galarneau.
- Méda, D. (2011). Post-face: la flexicurité peut-elle encore constituer une ambition pour l'Europe? *Formation emploi*, (1), 97-97.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *The qualitative researcher's companion: classic and contemporary readings*. London: SAGE.
- Mitchell, M. E. (2007). Technology and Knowledge Management. Dans M. E. Jennex (dir.), *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (Reprint, pp. 41 - 47). IGI Global.
- Mohannak, K. et Hutchings, K. (2008). Towards a cross-cultural and institutional framework. Dans C. Stary, F. Barachini et S. Hawamdeh (dir.), *Knowledge Management: Innovation, Technology and Cultures: Proceedings of the 2007 International Conference on Knowledge Management, Vienna*, (pp. 37 - 54). World Scientific Publishing Company.
- Mondémé, T. et Lavergne, C. (2008). Pragmatismes: vers une politique de l'action située. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, (15), 5 - 22.
- Morgan, G. et Kristensen, P. (2014). The Comparative Analysis of Capitalism and the Study of Organizations. Dans P. S. Adler, G. Morgan et M. Reed (dir.), *The Oxford Handbook of*

- Sociology, Social Theory and Organization Studies: Contemporary Currents* (pp. 220 - 245). Oxford University Press.
- Morgan, L. J., Doyle, M. E. et Albers, J. A. (2005). Knowledge continuity management in healthcare. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6, 143-150.
- Moriarty, R. T. et Kosnik, T. J. (1989). High-tech marketing: concepts, continuity, and change. *Sloan Management Review*, 30(4), 7-17.
- Moulier Boutang, Y. (2007). *Le capitalisme cognitif: la nouvelle grande transformation*. Paris: Éd. Amsterdam.
- Muller-Camen, M., Croucher, R., Flynn, M. et Schröder, H. (2011). National institutions and employers' age management practices in Britain and Germany: Dans E. Parry et S. Tyson (dir.), *Managing an age diverse workforce* (pp. 223 - 245). Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Murmann, J. P. (2003). *Knowledge and Competitive Advantage: The Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions*. Cambridge University Press.
- Nakamura, Y. (1995). Une philosophie japonaise est-elle possible? *Ebisu*, 8(1), 77-102. doi:10.3406/ebisu.1995.920
- Nakane, C. (1972). *Human relations in Japan: Summary translation of « Tateshakai no ningen kankei »*. Ministry of Foreign Affairs.
- Nanzhi, W. (2010, 9 septembre). Le système de protection sociale des personnes âgées en Chine. Recupéré de <http://www.laviedesidees.fr/Le-systeme-de-protection-sociale.html>
- Nelson, R. R. (1993). *National innovation systems: a comparative analysis*. New York: Oxford University Press.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Nicolini, D., Gherardi, S. et Yanow, D. (2003). Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. Dans *Knowing in organizations: A practice-based approach* (pp. 3-31).
- Niethammer, L. (2003). Generation und Geist. Eine Station auf Karl Mannheims Weg zur Wissenssoziologie. Dans R. Schmidt (dir.), *Systemumbruch und Generationswechsel* (pp. 19 - 32). Jena: SFB 580.
- Nikutta, D. S. E. (2009). *Mit 60 im Management- Vorstand oder altes Eisen?: Eine qualitative Untersuchung zur Selbsteinschätzung von Führungskräften im obersten Management*. BoD - Books on Demand.
- Niosi, J., Godin, B. et Manseau, A. (2000). *Canada's national system of innovation*. McGill Queens Univ Pr.
- Nonaka, I., Kohlbacher, F. et Holden, N. (2006). Aging and innovation: recreating and refining high-quality tacit knowledge through phronetic leadership. Dans *66th Annual Academy of Management Meeting, Critical Management Studies Research Workshop, Managing the Aging Workforce: Leadership Towards a New Weltanschauung* (pp. 11-16).
- Nonaka, I. et Konno, N. (1998). The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *Californian Management Review*, 40(3), 1 - 15.
- Nonaka, I., Konno, N. et Toyama, R. (2001). Emergence of « Ba »: A conceptual framework for the continuous and self.transcending process of knowledge creation. Dans I. Nonaka et T. Nishiguchi (dir.), *Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation* (pp. 13 - 29). Oxford; New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I. et Krogh, G. von. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635 - 652.
- Nonaka, I. et Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and subjectivity in knowledge management: a review of 20 top articles. *Knowledge and Process Management*, 13(2), 73–82.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. et Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394.
- North, D. C. (1997). Understanding economic change. *Transforming post-communist political economies*, 13, 19.
- OCDE. (2001). *Société du savoir et gestion des connaissances* (Centre for Educational Research and Innovation). Paris, France: OCDE. Recupéré de doi: 10.1787/9789264281042-fr
- OCDE. (2006a). *Innovation and competitive advantage. COMPARING NATIONAL INNOVATION SYSTEMS AT THE SECTORAL LEVEL*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Recupéré de doi: 10.1787/9789264014046-en
- OCDE. (2006b). *Vivre et travailler plus longtemps*, (p. 162). OCDE. Recupéré de doi: 10.1787/9789264035898-fr
- OCDE. (2011a). Fécondité. Dans *Panorama des pensions 2011* (pp. 172-173). Éditions OCDE. Recupéré de http://www.oecd-ilibrary.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/finance-and-investment/panorama-des-pensions-2011/fecondite_pension_glance-2011-33-fr
- OCDE. (2011b). *Panorama de l'entrepreneuriat 2011*. OCDE. Recupéré de 10.1787/9789264097735-fr
- OCDE. (2012). *Regards Sur L'Éducation 2012: Les indicateurs de L'OCDE*. Les éditions de l'OCDE. Recupéré de <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-fr>
- Olivero, G., Bane, K. D. et Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public personnel management*, 26, 461–470.
- Omae, K. (1990). *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*. New York: HarperBusiness.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13(3), 249–273.
- Orru, M., Biggart, N. W. et Hamilton, G. G. (1996). *The Economic Organization of East Asian Capitalism*. SAGE.
- Osterloh, M. (2006). Human resource Management and Knowledge Creation. Dans *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers: New Challenges for Managers* (pp. 158 - 175). Oxford University Press.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle: une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. Recupéré de <http://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2008-1-page-22.htm>
- Panitch, L. et Gindin, S. (2004). Global Capitalism ans American Empire. Dans *The new imperial challenge: socialist register, 2004*. Black Point, N.S.: Fernwood.
- Paré, G. (2002). La génération Internet: un nouveau profil d'employés. *Gestion*, 27(2), 47–53.
- Patton, M. Q. et Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

- Patton, S. (2006, 15 janvier). How to beat the baby boomer retirement blues. *CIO Magazine*.
- Pearce, J. (2003). President's message: A bifurcated academy. *Academy of Management Newsletter*, March, 1-2.
- Pekala, N. (2001). Conquering the generational divide. *Journal of Property Management*, 66(6), 30-38.
- Peltkonen, T. et Vaara, E. (2012). Critical approaches to comparative HRM. Dans C. Brewster et T. Peltonen (dir.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (pp. 69 - 89). Edward Elgar Publishing.
- Périlleux, T. (2003). La subjectivation du travail. *Déviance et société*, 27(3), 243-255.
- Perret, V. et Girod Seville, M. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme. Recupéré de <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536771/>
- Perrons, D. (2004). *Globalisation and Social Change: People and Places in a Divided World*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Pharmabio. (2015). Portrait de l'industrie pharmaceutique et biotechnologique. *Pharmbio Développement*. Recupéré de <http://www.pharmabio.qc.ca/portrait-de-lindustrie>
- Piaget, J. (1972). Intellectual evolution from adolescence to adulthood. *Adolescent Behavior and Society: A Book of Readings (3 rd ed.)* New York: Random House.
- Poitrineau, A. (1992). *Histoire du compagnonnage*. Editions Horvath.
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Beacon Press.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Doubleday New York.
- Polanyi, M. (2012). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). *The core competence of corporation*. Canada: Harvard Business School Reprint.
- Prax, J.-Y. (2000). *Le guide du Knowledge management: concepts et pratiques du management de la connaissance*. Dunod.
- Préel, B. (2000). *Le choc des générations*. Paris: La Découverte.
- Préel, B. (2005). Les générations mutantes.
- Prentice, G. (1990). Adapting management style for the organization of the future. *Personnel Management*, 22(6), 58-62.
- Prusak, L. et Weiss, L. (2006). Knowledge in Organizational Settings. Dans *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers: New Challenges for Managers* (pp. 32 - 43). Oxford University Press.
- Pudelko, M. (2006). Universalities, particularities, and singularities in cross-national management research. *International Studies of Management and Organization*, 36(4), 9-37.
- Rading, J. (2010). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels* (1., Aufl.). Diplomica Verlag.
- Reade, I., Rodgers, W. et Spriggs, K. (2008). New ideas for high performance coaches: A case study of knowledge transfer in sport science. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 3(3), 335-354.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Reinert, E. S. (2008). *How Rich Countries Got Rich and Why Poor Countries Stay Poor*. London: Constable.

- Renaud, C. (2015, 14 mai). Les coupes chez Bombardier auront peu de conséquences sur les fournisseurs québécois. *Le Journal de Montréal*. Recupéré de <http://www.journaldemontreal.com/2015/05/14/les-coupes-chez-bombardier-auront-peu-de-sequences-sur-les-fournisseurs-quebecois>
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5–18.
- Rhodes, M. (2000). Restructuring the British Welfare States: Between Domestic Constraints and Global Imperatives. Repéré à <http://cadmus.eui.eu/handle/1814/6196>
- Riffaud, S., Bernier, C. et Caron, L. (2007). Âges et savoirs: Vers un transfert intergénérationnel des savoirs. *Cahiers de l'ARUC*.
- Rix-Lièvre, G. et Lièvre, P. (2012). La dimension «tacite» des connaissances expérientielles individuelles: une mise en perspective théorique et méthodologique. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16, 21–28.
- Robinson, N. (1999). The use of focus group methodology—with selected examples from sexual health research. *Journal of Advanced Nursing*, 29(4), 905–913.
- Rodríguez, J. F. (2014). La creación de las bases del sistema de regulación del desempleo, p. 179 - 219. Dans C. J. F. Rodríguez et A. S. Pascual (dir.), *El paradigma de la flexiguridad en las políticas de empleo españolas: un análisis cualitativo* (pp. 179 - 219). CIS- Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Rollag, K., Parise, S. et Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35–41.
- Roseman, M. (2003). Generationen als 'imagined communities': Mythen, generationnelle Identitäten und Generationenkonflikte in Deutschland vom 18. Bis zum 20. Jahrhundert. Dans R. Schmidt (dir.), *Systemumbruch und Generationswechsel* (pp. 9-33). Jena: SFB 580.
- Rouilleault, H. (2005). Construire la coopération entre les générations. *Travail et changement*, 305, 1 - 16.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (1999). Échantillons. Dans *Méthodes de recherche en management* (pp. 188 - 223). Paris: Dunod.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Dalloz.
- Scardamalia, M. (2000, 6 août). *Principles of knowledge building*. Communication présentée au Fourth Knowledge Building Institute, Toronto, Canada.
- Schacter, D. L. (1996). *Searching for memory: the brain, the mind, and the past*. New York, NY: BasicBooks.
- Schank, R. C. (1995). *Tell me a story: narrative and intelligence*. Evanston, Ill.: Northwestern University Press.
- Schiffman, L. G. et Kanuk, L. L. (1994). *Consumer behavior*. Prentice Hall.
- Schöllhammer, H. (1994). Strategies and methodologies in international business and comparative management research. *MIR: Management International Review*, 34, 5–20.
- Schrage, M. (1995). *No More Teams!: Mastering the Dynamics of Creative Collaboration*. Currency Doubleday.
- Schultze, U. et Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. *MIS quarterly*, 213–242.
- Schumpeter, J. A. et F. (1911). *Théorie de l'évolution économique*. Dalloz.
- Schütt, P. (s.d.). Generationen managen. *Wissensmanagement*, 6, 20 - 22.

- Seidman, W. et McCauley, M. (2005). Saving retiring knowledge workers' « Secret Sauce ». *Performance Improvement*, 44(8), 34–38.
- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités: les conséquences humaines de la flexibilité*. Albin Michel.
- Showers, B. (1984). Peer Coaching: A Strategy for Facilitating Transfer of Training. A CEPD R&D Report. Repéré à <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED271849>
- Sié, L. et Yakhlef, A. (2009). Passion and expertise knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 175–186.
- Simic, A. (1990). Aging, world view, and intergenerational relations in America and Yugoslavia. *The cultural context of aging: Worldwide perspectives*. New York: Bergin and Garvey.
- Simonton, D. K. (1988). Age and outstanding achievement: What do we know after a century of research? *Psychological Bulletin*, 104(2), 251.
- Simonton, D. K. (1997). Creative productivity: A predictive and explanatory model of career trajectories and landmarks. *Psychological Review*, 104(1), 66.
- Simonton, D. K. (1998). Career paths and creative lives: a theoretical perspective on late life potential. Dans C. E. Adams-Price (dir.), *Creativity and successful aging: theoretical and empirical approaches* (pp. 3 - 18). New York: Springer.
- Simonton, D. K. (2000). Creative development as acquired expertise: Theoretical issues and an empirical test. *Developmental Review*, 20(2), 283 – 318.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. London: W. Strahan and T. Cadell. Recupéré de <http://gpschools.schoolwires.net/cms/lib05/MI01000971/Centricity/Domain/440/Primary%20Source%20Articles%20Smith%20and%20Marx.pdf>
- Smith, K. (1998). Innovation as a Systemic Phenomenon: Rethinking the Role of Policy. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1), 73.
- Smith, M. (2000). Teaching the “old dogs” new tricks: reverse mentoring. *Can HR Rep*, 13(13), 7.
- Snyder, A. (1995). Executive coaching: The new solution. *Management Review*, 84, 29-32.
- Sokolovsky, J. (1990). Introduction. Dans J. Sokolovsky (dir.), *The Cultural Context of Aging. Worldwide Perspectives* (pp. 1 - 13). New York, NY: Bergin & Garvey.
- Solomon, M. (2000). Coaching the boss. *Computerworld*, 35(5), 42.
- Soskice, D. (1999). Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s. Dans *Continuity and change in contemporary capitalism* (pp. 101 - 134). Cambridge University Press.
- Sponder, J.-C. (1993). COMPETITIVE ADVANTAGE FROM TACIT KNOWLEDGE? UNPACKING THE CONCEPT AND ITS STRATEGIC IMPLICATIONS. Dans *Academy of Management Proceedings* (vol. 1993, pp. 37–41). Academy of Management. Recupéré de <http://proceedings.aom.org/content/1993/1/37.short>
- Stake, R. E. (2005). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Publications.
- Statistiques Canada. (2012). Taux de fécondité selon le groupe d'âge de la mère, indice synthétique de fécondité et âge moyen à la maternité, Québec, 1951-2011. Repéré 15 juin 2012, à http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_deces/naissance/402.htm
- Staudinger, U. M. (2007). Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel. Dans W. Ballwieser et C. Börsig (dir.), *Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung: Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006* (pp. 35 - 48). Schäffer-Poeschel.
- Stewart, D. W. et Shamdasani, P. N. (2007). *Focus Groups: Theory And Practice*. SAGE.

- Strauss, A. L. (1992). *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Editions L'Harmattan.
- Streeck, W. (2008). *Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy: Institutional Change in the German Political Economy*. Oxford University Press.
- Streeck, W. (2014). *Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*. Verso Books.
- Sturman, M. C. (2004). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609–640.
- Styhre, P. A. (2012). *Knowledge Sharing in Professions: Roles and Identity in Expert Communities*. Gower Publishing, Ltd.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge Univ Pr.
- Suchman, L. A. (2007). *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*. Cambridge Univ Pr.
- Sue, R. (2011). *Sommes-nous vraiment prêts à changer?: le social au coeur de l'économie*. [Paris]: les Liens qui libèrent.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457–484.
- Sveiby, K. E. (1996). Transfer of knowledge and the information processing professions. *European Management Journal*, 14(4), 379–388.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. et Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge management*, 3(4), 262–275.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. et Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95–114.
- Tapscott, D. (1999). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation* (First Edition). McGraw-Hill.
- Taylor, P. et Urwin, P. (2001). Age and Participation in Vocational Education and Training. *Work, Employment and Society*, 15(04), 763 - 779.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long range planning*, 33(1), 35–54.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. et Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537–556.
- Teece, D., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 17(Special Winter Issue), 509 - 533.
- Tempest, S. (2003). Intergenerational Learning A Reciprocal Knowledge Development Process that Challenges the Language of Learning. *Management learning*, 34(2), 181–200.
- Thelen, K. (2004). *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*. Cambridge University Press.
- Thelen, K. (2014). *Varieties of liberalization and the new politics of social solidarity*. Cambridge University Press.
- Théret, B. (2000). Theoretical problems in international comparisons. Towards a reciprocal improvement of societal analysis and regulation theory by methodic structuralism. Dans M. Maurice et A. Sorge (dir.), *Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors*,

- Organizations, and Socio-economic Context* (pp. 101 - 115). John Benjamins Publishing Company.
- Théret, B. (2003). The French system of social protection: path dependencies and societal coherence. *Changing Patterns of Social Protection*, Transaction Books, New York, 119–167.
- Thiétart, R.-A., Baumard, P. et Allard-Poesi, F. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L. et Ainsworth, S. (2014). What's Age Got to Do With It? On the Critical Analysis of Age and Organizations. *Organization Studies*, 35(11), 1569–1584.
- Thuderoz, C. (1995). Du lien social dans l'entreprise: travail et individualisme coopératif. *Revue française de sociologie*, 325–354.
- Thurow, L. C. (1993). *Head to head: the coming economic battle among Japan, Europe, and America*. New York, NY: Warner Books.
- Toyama, R. et Nonaka, I. (2006). Why do firms differ? Dans *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers: New Challenges for Managers* (pp. 13 - 31). Oxford University Press.
- Tremblay, D.-G. (2001). Les jeunes face aux politiques d'emploi au Canada et au Québec. Dans *Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord*. La Tour d'Aigues [France]: Éditions de l'Aube.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructivist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Tsoukas, H. (2003). Do we really understand tacit knowledge. Dans *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (Wiley-Blackwell, pp. 410–427).
- Tsoukas, H. et Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of management studies*, 38(7), 973–993.
- Uhly, A., Trolsch, K. et Walden. (2006). Challenges to the German Dual System. Dans U. Schmoch, C. Rammer et H. Legler (dir.), *National systems of innovation in comparison: structure and performance indicators for knowledge societies* (pp. 205 - 226). Dordrecht: Springer.
- Unesco. (2005). *Vers les sociétés du savoir*. UNESCO. Recupéré de unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141907f.pdf
- Van Der Heijden, B. I. J. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449–476.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field on writing ethnography*. Chicago University of Chicago Press.
- Verhaeghen, P. et Salthouse, T. A. (1997). Meta-analyses of age-cognition relations in adulthood: Estimates of linear and nonlinear age effects and structural models. *Psychological bulletin*, 122(3), 231.
- VFA. (2013). Die Pharmazeutische Industrie in Deutschland. Berlin: Verband der forschenden Pharma-Unternehmen. Recupéré de <http://www.vfa.de/download/branchenportrait.pdf>.
- Voelpel, S. C. et Korff, J. (2010, 26 avril). *Produktives Altern aus der Organisationsperspektive*. Atelier collectif de L'IAB et de Jacobs Center on Lifelong Learning communication présentée au Alter, Altern, Arbeit – Folgen für Individuum und Institution, Nürnberg, Allemagne.
- Voelpel, S., Leibold, M. et Früchtenicht, J.-D. (2007). *Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: die Antwort auf das demographische Dilemma*. Erlangen: Publicis: Wiley.

- Volkoff, S., Molinié, A. F. et Jolivet, A. (2000). *Efficaces à tout âge?: vieillissement démographique et activités de travail*. La Documentation française.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. et Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277.
- Vultur, M. (2006). Diplôme et marché du travail. La dynamique de l'éducation et le déclassement au Québec. *Recherches sociographiques*, 47(1), 41–68.
- Waldman, D. A. et Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33.
- Warr, P. et Birdi, K. (1998). Employee age and voluntary development activity. *International Journal of Training and Development*, 2(3), 190–204.
- Weber, M. (1978). *Die protestantische Ethik*. Gütersloh: G. Mohn.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge, U.K.; New York, N.Y.: Cambridge University Press.
- White, H. C. (1992). *Identity and control: a structural theory of social action*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Whitehill, A. M. (1991). *Japanese Management: Tradition and Transition*. Taylor & Francis.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms the social structuring and change of business systems*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Whitley, R. (2007). *Business systems and organizational capabilities: the institutional structuring of competitive competences*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Whitley, R. (2010). The Institutional Construction of Firms. Dans G. Morgan, J. L. Campbell, C. Crouch, O. K. Pedersen et Whitley (dir.), *The Oxford handbook of comparative institutional analysis* (pp. 453 -469). Oxford; New York: Oxford University Press.
- Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. Dans D. Golsorkhi, L. Rouleau et D. Seidl (dir.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 109 - 126). Cambridge Univ Pr.
- Wijnhoven, F. (2006). Management: More than a Buzzword. Dans A. Jetter, J. Kraaijenbrink, H.-H. Schröder et F. Wijnhoven (dir.), *Knowledge integration the practice of knowledge management in small and medium enterprises* (pp. 1-16). Heidelberg; New York: Physica-Verlag.
- Wilkins, A. L. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41–60.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3^e éd.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Young, T. (2006). Implementing a knowledge retention strategy. *Knowledge Management Review*, 9(5), 28.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. Wolters Kluwer France.
- Zemke, R., Raines, C. et Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.
- Zielinski, D. (2000). Mentoring up. *Training*, 37(10), 136–140.